

TYÖN IMUA VAI UUPUMUSTA

Miten esimies jaksaa muutoksessa

Arja Vaarma

Opinnäytetyö
Helmikuu 2013

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (YAMK)
Matkailu-ravitsemis- ja talousala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) VAARMA, Arja	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 04.02.2013
	Sivumäärä 91	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi TYÖN IMUA VAI UUPUMUSTA Miten esimies jaksaa muutoksessa		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, (YAMK)		
Työn ohjaaja(t) MERTANEN, Enni		
Toimeksiantaja(t) Pirkkalan kunta, teknisen osaston johtaja		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Pirkkalan kunnan ruokapalvelut ja tilapalvelun siivous yhdistettiin yhdeksi vastuualueeksi tekniselle osastolle 1.1.2012 alkaen. Muutos toteutetaan kahdessa vaiheessa. Ensimmäiseksi muutos toteutui hallinnollisella tasolla, jolloin ruokapalvelun esimiesten nimikkeet muutettiin palveluesimiehiksi. Palveluesimiehet toimivat sekä ruoka- että puhtauspalveluhenkilöstön esimiehinä omilla kustannuspaikoillaan. Heidän työnkuviinsa tapahtui huomattava muutos. Heillä oli valmiudet toimia esimiehinä, mutta siivouksen ammatillisen osaamisen puuttuminen loi haasteita. Samanaikaisesti, kun esimiehet työstävät omaa muutostaan, heidän tulee tukea henkilöstöään muutoksessa ja toteuttaa henkilöstön muutoksen läpivientä.</p> <p>Opinnäytetyössä selvitettiin organisaatiomuutoksen ytimessä työskentelevien esimiesten työhyvinvointia kolmesta eri näkökulmasta. Työn imua mitattiin sekä maalis- että lokakuussa Työn imu-17 -kyselyllä. Lokakuussa QPSNordic-kyselyllä mitattiin työn psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä, jotka ryhmiteltiin työn vaatimus- ja voimavaratekijöiksi. DUWAS-kyselyllä kartoitettiin työriippuvuutta. Lisäksi esimiesten ajatuksia ja kokemuksia kerättiin muutoksen valmisteluvaiheessa sekä uuden toiminnan alettua.</p> <p>Eri menetelmillä saadut tulokset ovat keskenään yhdensuuntaiset ja tukevat toisiaan. Tulosten mukaan esimiehet ovat muutoksen silmässä elämisestä huolimatta työn imussa, eivät uupumuksessa. Työn imun tulokset ovat molemmissa mittauksissa vertailuryhmää huomattavasti paremmat, voimavarat ovat vaatimustekijöitä suuremmat eikä työriippuvuutta esiinny. Molemmissa, sekä työn imun että ryhmäkeskustelujen, tuloksissa voidaan havaita muutoksessa työskentelyn aikana työhyvinvoinnin heikkenemisen merkkejä.</p> <p>Opinnäytetyöllä on merkitystä erityisesti kohdeorganisaation johtamisen apuna, mutta myös vastaavissa tilanteissa oleville organisaatioille vertailuaineistoksi ja esimerkiksi muutoksen haasteellisuudesta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) työhyvinvointi, työn imu, organisaatiomuutos		
Muut tiedot		



Author(s) VAARMA, Arja	Type of publication Master's Thesis	Date 04022013
	Pages 91	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title JOB ENGAGEMENT OR BURNOUT How service managers feel in the organizational change?		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality management		
Tutor(s) MERTANEN, Enni		
Assigned by Pirkkala municipality, Director of Technical Department		
<p>Abstract</p> <p>The food and cleaning services in Pirkkala Municipality were combined into one area of responsibility as part of the technical department on 01.01.2012. This change will be implemented in two stages. The first part of the change took place at the administrative level. The food service supervisors became supervisors for both the food and cleaning personnel. They had the capability to work as managers, but the lack of professional know-how of cleaning brought on challenges. At the same time as the managers themselves were adapting to organizational change, they had to support their staff in the implementation of the change.</p> <p>The thesis studied managers' wellbeing from three different perspectives during the organizational change. Work engagement was measured in March and October 2012 by the UWES -17 inquiry. In October 2012, the psychological and social factors related to work were measured by a QPSNordic-based survey. These factors were grouped according to occupational competence and resource. By a DUWAS-survey, workaholism was measured. In addition, the supervisors' thoughts and experiences were gathered by a group interview during the preparation of the change and after the change had been implemented.</p> <p>The different methods used gave parallel results which support each other. The results show that managers are engaged, not exhausted spite of working in the core of an organizational change. Work engagement results of both the measurements were substantially better than those of the control group.</p> <p>Job resources matched occupational competence, and workaholism did not occur.</p> <p>The thesis is particularly relevant to the management of the food and cleaning services in Pirkkala Municipality but it also works as comparison material for organizations in similar situations and as an example of how challenging a change can be.</p>		
Keywords work wellbeing, work engagement, organizational change		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	4
2	JULKISTEN TUKIPALVELUJEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	5
3	ORGANISAATIOMUUTOS JA SEN VAIKUTUKSET	8
3.1	Muutoksen vaikutus henkilöstöön	10
3.2	Esimiesten moninaiset roolit muutoksessa	12
3.3	Esimiesten voimavarat muutoksessa	15
4	TYÖHYVINVOINNIN MONIMUOTOISUUS	16
4.1	Työhyvinvoinnin arvo.....	20
4.2	Työn imu.....	24
4.3	Työn voimavarat ja työn vaatimukset	28
4.3.1	TV – TV-malli.....	28
4.3.2	Voimavarat	31
4.3.3	Työn vaatimukset.....	32
4.4	Stressistä työuupumukseen	34
4.5	Työriippuvuus.....	37
5	CASE – PALVELUORGANISAATION MUUTOS.....	41
6	TYÖHYVINVOINNIN SELVITTÄMINEN.....	45
6.1	Tutkimusmenetelmät	46
6.2	Esimiesten ajatukset ja kokemukset muutoksesta.....	47

6.2.1	Aineiston keräämisen menetelmä ja analysointitapa	47
6.2.2	Ajatuksia ennen yhdistymistä.....	48
6.2.3	Ajatuksia toimintamuutoksen tapahduttua.....	50
6.3	Työn imun mittaaminen.....	52
6.4	Työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden mittaaminen	56
6.4.1	Työn vaatimukset.....	57
6.4.2	Voimavaratekijät.....	59
6.4.3	QPSNordic -tulosten yhteenveto.....	61
6.5	Työriippuvuuden kartoittaminen	64
6.6	Tulosten yhteenveto	67
7	POHDINTA	69
7.1	Muutoksesta opittua – vinkiksi muille	70
7.2	Esimiesten osa muutoksessa	72
7.3	Työhyvinvoinnin tuloksista.....	74
7.3.1	Tutkimuksen luotettavuus ja merkitys.....	74
7.3.2	Tulosten tarkastelua	75
7.3.3	Jatkotoimenpiteet.....	77
7.4	Lopuksi	78
	LÄHTEET.....	80

LIITTEET

LIITE 1. QPSNordic-kyselyn lomake, muokattu.....	88
LIITE 2. QPSNordic-kyselyn tulokset kysymyksittäin.....	89
LIITE 3. Työriippuvuuskyselyn lomake.....	91

KUVIOT

KUVIO 1. Organisaatiomuutoksen kehityskaari).....	10
KUVIO 2. Työhyvinvoinnin erilaiset tilat	19
KUVIO 3. Työhyvinvointimalli	21
KUVIO 6. Työn vaatimusten - työn voimavarojen (TV-TV) -malli	28
KUVIO 7. Työn imun malli	30
KUVIO 4. Stressin kehittyminen	35
KUVIO 5. Työuupumus työhön uhrattujen voimavarojen ja siitä saadun vastineen välisenä epäsuhtana	36
KUVIO 8. Case -organisaatiomuutoksen eteneminen	43
KUVIO 9. Ruoka- ja puhtauspalvelun organisaatiokaavio.....	44
KUVIO 10. Esimiesryhmän ja vertailuryhmän työn imu- summamuuttujien keskiarvot	54
KUVIO 11. Esimiesryhmän (n=8) ja vertailuryhmän (n=2010)) työn vaatimuksiin sisältyvien summa- asteikkojen arvot	58
KUVIO 12. Esimiesryhmän (n=8) ja vertailuryhmän (n=2010) voimavaroihin sisältyvien summa- asteikkojen arvot	60
KUVIO 13. Esimiesten (n= 8) ja vertailutyhmän (n=2010) työn vaatimusten ja voimavarojen summamuuttujat.....	62
KUVIO 14. QPSNordic tulosten summamuuttujien arvot	63
KUVIO 15. Esimiesten ja vertailuyhmien työriippuvuuden keskiarvot.....	65
KUVIO 16. Eri menetelmillä koottujen tulosten yhteenveto.....	68
KUVIO 17. Palveluesimiesten TV –TV ja työn imun malli.....	68
KUVIO 18. Esimiesten haasteet ja tunteet muutoksessa, synteesi kirjallisuudesta.....	73

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Hyvinvoivan työntekijän tunnusmerkkejä	20
TAULUKKO 2. Esimiesten työn imu -mittauksen tulokset tarmokkuus kysymyksittäin.....	55
TAULUKKO 3. Työriippuvuuden tasoluokittelu	66
TAULUKKO 4. Työriippuvuuskyselyn tulokset kysymyksittäin	66

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin merkitystä ei voida korostaa liikaa, kun otetaan huomioon sen vaikutukset tuloksellisuuteen, työssä jatkamiseen ja työkyvyttömyyden aiheuttamien kustannusten hillitsemiseen. Lisäksi työhyvinvoinnilla on tärkeä rooli organisaation työnantajamaiseen ja rekrytointikyvyn turvaamisessa.

Nykyisessä työelämässä vaaditaan työntekijältä muutakin kuin vähäisiä sairauslomia ja läsnäoloa työpaikalla. Työntekijöiltä odotetaan sujuvaa yhteistyötä, omaaloitteisuutta ja luovuutta. Osaamista pitää kehittää jatkuvasti ja ottaa vastuu omasta työssä suoriutumisesta. (Hakanen 2009b, 13.)

Muutos on haaste. Organisaatiomuutoksissa tulee eteen tuntemattomia asioita, jotka puolestaan aiheuttavat hämmennystä. Kun nämä monitulkintaisuudet kohdistuvat organisaation identiteettiin, se tuo yksilöille vaikeuksia ymmärtää organisaation kokonaisuus ja tarkoitus; keitä he ovat organisaationa. (Corley & Gioia 2004, 173.) Muutoksessa työhyvinvoinnin merkitys korostuu samalla, kun muutos asettaa haasteita työhyvinvoinnille, erityisesti esimiehille.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan organisaatiomuutoksen ytimessä työskentelevien Pirkkalan kunnan ruoka- ja puhtauspalvelun esimiesten kokemuksia ja työhyvinvointia muutoksessa, jossa yhdistettiin yleishallintoon kuuluva ruokapalvelun vastuualue ja teknisen osaston tilapalveluun kuuluva siivous yhdeksi vastuualueeksi tekniselle osastolle.

Yhdistymisen seurauksena ruokapalvelun esimiesten tehtävänkuva laajeni siten, että esimiehet toimivat uudessa organisaatiossa kustannuspaikkansa eri kohteissa sekä ruoka- että siivouspalveluhenkilöstön esimiehinä. Myös siivouksen esimiesten tehtävissä tapahtui muutoksia. Uuden organisaation toimintojen suunnittelu ja toteutus tapahtuvat rinnakkain arkipäivän työssä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten organisaatiomuutos vaikuttaa lähiesimiesten työhyvinvointiin; kokevatko esimiehet työn imua vai uupumusta tai onko havaittavissa työriippuvuutta. Lisäksi pyritään löytämään keinoja, miten voitaisiin tukea ja parantaa esimiesten työhyvinvointia ja jaksamista muutoksessa. Esimiehet ovat avainasemassa kokonaismuutoksen onnistumisen kannalta, ja siksi heidän työhyvinvointinsa ja jaksamisensa on ydinasia koko yhdistymisprosessin onnistumisen kannalta. Palveluesimiesten suhtautumista organisaatiomuutokseen selvitettiin tapaustutkimuksena eri menetelmien avulla. Esimiesten tuntemuksia kirjattiin muistiin organisaatiomuutoksen päätösten valmistelun aikana ja yhdistymisen tapahduttua. Työn imua mitattiin työn imu -kyselyllä kolme kuukautta ja toisen kerran 10 kuukautta yhdistymisen jälkeen. Työhyvinvointia kartoitettiin ensisijaisesti työn vaatimusten ja voimavarojen kautta mukautetulla QPSNordic -kyselyllä ja työriippuvuutta lyhennetyllä DUWAS-kyselyllä.

2 JULKISTEN TUKIPALVELUJEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Lama-aika 1990-luvulla herätti näkemään julkisen sektorin tilan. Suomessa havaittiin, ettei ole varaa ja mahdollisuutta jatkaa entiseen tapaan epätaloudellista alhaisen tuottavuuden toimintaa (Syvänen 2003, 277). Työmenetelmien tai organisaation muutos ja tulosseurannan kiristyminen ovat koskettaneet noin joka kolmatta kuntatyöntekijää kolmen vuoden aikana (Forma & Saarinen 2006, 44). Tehokkuusvaatimukset kasvavat, ja samanaikaisesti pyritään säilyttämään julkisten palvelujen laatu ja riittävyys (Halmeenmäki 2006, 15). Työhyvinvointia tukemalla kuntatyönantaja antaa itsestään hyvän kuvan työnantajana ja voi kilpailla työvoimasta tulvaisuudessa (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, 1).

Kuntien palvelutuotanto on tiukasti sidoksissa kuntatalouteen ja henkilöstökysymyksiin. Taloudellisen tilanteen ja työvoiman saatavuuden kiristyessä joudutaan miettimään uusia palveluntuottamistapoja. (Forma ym. 2006, 7.) Etenkin kuntien tulo- ja

menokehityksen epätasapaino, henkilöstön ikääntyminen ja muuttoliike aiheuttavat suurimmat muutostarpeet. Kunta- ja palvelurakenteiden lisäksi myös tuotantoprosesseja on tarkasteltava uudelleen. Rakenteiden lisäksi on kiinnitettävä huomiota asioiden ja henkilöstön johtamiseen ja osaamiseen. (Ahvo-Lehtinen, Asikainen, Haavisto, Halinen, Korhonen, Laamanen, Majava, Miettinen, Paasikallio, Pauni & Valve 2006, 4.)

Kunnissa on reagoitu eri tavoilla muutostarpeisiin. Osa kunnista on aktiivisesti ennakoinut tulevaa uudistamalla organisaatioitaan ja kehittämällä toimintatapojaan siten, että ne pystyvät vastaamaan tuleviin haasteisiin. Yhteistä kunnille on se, että niissä kaikissa on tarve tehdä muutoksia. (Ahvo-Lehtinen ym. 2006, 17.)

Koko maata koskeva kunta- ja palvelurakenteen uudistus on vireillä. Hallituksen tavoitteena on, että uudistuksen mukaiset kunnat olisivat toiminnassa vuoden 2015 alussa. Kuntauudistuksella pyritään vastaamaan kuluvaan ja tulevaan vuosikymmenen muutoshaasteisiin, jotka syntyvät väestörakenteen rajusta muutoksesta (ikäntyminen) ja kuntatalouteen kohdistuvista paineista. Uudistuksella tavoitellaan vahvoihin peruskuntiin tukeutuvaa kuntarakennetta, jolla puolestaan pyritään turvaamaan laadukkaat ja yhdenvertaiset kunnalliset palvelut koko maassa, vahvistamaan kuntataloutta ja kunnallista itsehallintoa sekä paikallista demokratiaa ja luomaan edellytykset yhdyskuntarakenteen eheyttämiseksi. Vahva peruskunta muodostuu luonnollisista työssäkäyntialueista ja on riittävän suuri pystyäkseen itse tuottamaan peruspalvelut. (Valtiovarainministeriö 2012; Valtioneuvosto 2012.)

Väestöllinen huoltosuhde Pirkkalassa on vuoden 2030 ennusteen mukaan 69,1 %, kun se vuonna 2010 oli 52,8 %. Väestörakenteen muutosta kuvaa väestöllinen huoltosuhde, joka ilmoittaa alle 15- ja yli 65-vuotiaiden määrän suhteessa sataa työikäistä kohti. (Valtioneuvosto n.d.)

Erot työelämän eri sektoreiden, yksityinen sektori, julkinen sektori ja kolmas sektori, välillä ovat kaventuneet. Kaikkia ohjaavat samat markkinatalouden ja globalisaation haasteet. Edelleen karkea ero työelämän eri sektoreilla muodostuu yksityissektorin

rahasta, julkisen sektorin byrokraattisuudesta ja kolmannen sektorin vapaaehtoisuudesta. (Mönkkönen & Roos 2010, 92,93.)

Julkisen sektorin tarkkojen, tehtäväkohtaisesti rajattujen toimenkuvien ja tiukasti lainsäädäntöön pohjautuvan toiminnan seurauksena organisaatiomuutoksissa rajojen ylitykset, eri hallintokuntien välinen toiminta ja toimintatapojen muuttaminen joustavaksi ja itseohjautuvaksi on vaikeaa ja hidasta. (Mönkkönen ym. 2010, 100,101.)

Koivuniemen mukaan henkilöstövoimavarojen hallinta on kuntasektorilla ongelmallista, koska henkilöstön ikärakenne on vinoutunut. Siksi työkykyä ylläpitävien toimien merkitys kasvaa. Rakennemuutokset ja ympäröivän yhteiskunnan muutokset sekä organisaatiomuutokset kuntien sisällä vaativat henkilöstöltä valmiuksia toimia jatkuvassa muutoksessa, moniammatillinen osaaminen korostuu ja esimiestyön merkitys kasvaa koko kuntasektorilla. Muutokset heijastuvat kuntien henkilöstöön sekä suoraan että välillisesti. (Koivuniemi 2004, 196.)

Rakenteellisilla uudistuksilla, joita ovat uusien organisaatiomallien käyttöön ottaminen, yksiköiden ja tehtävien yhdistäminen, tehtävien priorisoiminen, tehtäväkuvien uudistaminen tarvetta vastaavaksi, sekä henkilöstön joustavalla käytöllä ja toiminnan tehostamisella voidaan osittain vastata henkilöstön riittävyyssongelmaan. Henkilöstöä ei kuitenkaan voida vähentää rajattomasti palvelujen kärsimättä, koska monet kunta-alan palvelut ovat työvoimavaltaisia. (Halmeenmäki 2010, 63,71,82.) Suurimpana työhön liittyvänä uhkana kuntatyöntekijät pitävät työmäärän lisääntymistä. Toiseksi yleisimpiä uhkatekijöitä ovat työtehtävien vaikeutuminen ja uuden tiedon omaksumisen vaikeudet. (Forma ym. 2006, 45).

Koivuniemi (2004) toteaa kuntasektorilla ilmenevän runsaasti henkilöstöjohtamisen ongelmia, jotka voidaan jaotella toiminnan luonteesta, johtamisjärjestelmistä ja johtamistaidoista johtuviksi. Selkiintymättömyys sekä johtajuudessa että vallankäytössä heijastuu kuntaorganisaatioiden toimintaan ja johtaa hapuilevaan henkilöstöjohtamiseen. (Koivuniemi 2004, 167.)

Poliitikkojen suhtautuminen työhyvinvointiin on ollut nihkeää; tutkimuksen mukaan vuonna 2006 vain 11 % suhtautui hyvin positiivisesti työhyvinvoinnin tukemiseen. (Kauppinen 2006, 38). Kuntapuolen työhyvinvointia käsittelevässä kirjallisuudessa on viime aikoina keskitytty pääasiassa henkilöstön työurien pidentämiseen. Kuitenkin Forma ym. (2006, 49) toteaa, ettei tämä riitä, vaan pitää etsiä keinoja työssä olevan henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi nopeasti muuttuvissa olosuhteissa.

3 ORGANISAATIOMUUTOS JA SEN VAIKUTUKSET

Organisaatiomuutos on kaikkialla niin läsnä olevaa, että muutkokokemuksesta on tullut vakio nykyaikaisissa organisaatioissa (Corley ym. 2004, 199). Se on monimutkainen ilmiö, ja sitä voidaan tarkastella monilla eri tavoilla, ja vaikutukset ovat laajat (Juuti & Virtanen 2009, 32,164).

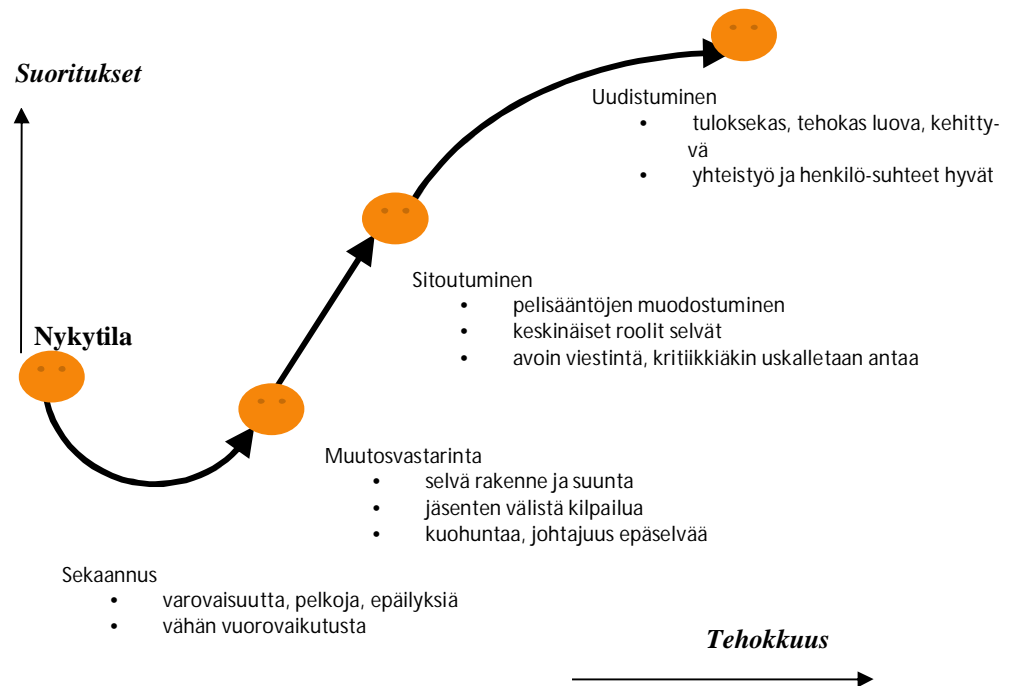
Muutos on väistämätöntä, koska sekä yhteiskunta, työelämä että ihmiset muuttuvat. Vaikka muutostarve voi tulla joko organisaation sisältä tai ulkoa (Luukkala 2011,176), muutoksen motivaationa useimmiten on tarve vastata ulkoapäin tuleviin vaatimuksiin (Newton 2007,3). Ulkoisia muutospaineita aiheuttavat asiakkaat, kilpailijat, teknologia ja yhteiskunta (Luukkala 2011, 176–177; vrt. Newton 2007, 5). Organisaation kehittämisellä tavoitellaan yleensä tehokkaampaa ja laadukkaampaa toimintaa, työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointia sekä työyhteisön ja sen jäsenten osaamista ja ammattitaitoa. Kehittämisen tavoitteena ei voida pitää valmista ja vakaata tilaa tai toimintatapaa. (Kauhanen 2007, 29.)

Muutoksen laajuus voi vaihdella. Se voi sisältää rakenteellisia muutoksia, työryhmien uudelleen muodostamista ja muutoksia tehtävissä (Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, de Jong & a Mockaŋo 2011, 9). Tyypillisesti organisaatioissa on menossa samanaikaisesti rinnakkain useita muutoksia (Newton 2007,3).

Organisaatiomuutokset ovat haaste sekä työnantajille että työntekijöille, sillä muutosprosessin rinnalla samanaikaisesti tulee hoitaa päivittäiset perustehtävät (Pahkin ym. 2011, 5; Mönkkönen ym. 2010, 127). Johtaminen ja työnteke joutuvat koetukselle (Mattila 2007, 18). Muutostilanteessa nousee esille erilaisia jännitekenttiä, ja kuormitustekijöitä synnyttävät ristiriitaiset poliittiset, ammatilliset sekä henkilökohalliset tahtotilat, joiden keskellä esimiehet ja henkilöstö toteuttavat muutosta. Työyhteisön sisäinen tasapaino voi kadota, jos perustehtävä ja tavoitteet hämärtyvät. (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007, 64.) Työhyvinvoinnin merkitys korostuu ja henkilöstön motivoiminen on organisaation toiminnan kannalta tärkeää. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, 1.)

Taskinen (2005, 197) toteaa, että kunnallisen hallintajärjestelmän piirteet aiheuttavat sen, että organisaatioiden yhdistämisen kaltaiset suuret muutokset näyttävät henkilöstön näkökulmasta katsottuna aina jossain määrin pakotetuilta, koska yhdistämisalitteet ja yhdistämisprosessien ohjaus tulevat organisaation ulkopuolelta. Henkilöstö kokee, ettei tule riittävässä määrin kuulluksi eikä osallistetuksi. Se herättää muutosvastarintaa ja henkilöstö voi jarruttaa tai estää muutoksen onnistumisen.

Kuviossa 1. on esitetty Mankan (2011) mukaan organisaatiomuutoksen kehityskaari, joka alkaa vallitsevasta nykytilasta, siirtyy muutosvastarinnan ja surutyön ts. vanhasta poisoppimisen kautta sitoutumisvaiheeseen ja uudistumisen tilaan, jossa muutos on varsinaisesti toteutunut. (vrt. Arikoski ym. 2007, 68.)



KUVIO 1. Organisaatiomuutoksen kehityskaari (Manka 2011)

3.1 Muutoksen vaikutus henkilöstöön

Organisaatiomuutos koetaan yksilöinä hyvin eri tavoin. Joidenkin yksilöiden arkeen muutoksella on hyvin vähäinen vaikutus, ja toisille se voi olla hyvin voimakas kokemus, joka aiheuttaa etäntymistä organisaatiosta ja muutoksella tavoitellusta tilasta. (Ponteva 2009, 147; Newton 2007, 5–6.) Muutoskokemukseen vaikuttavat organisaation antama tuki ennen ja jälkeen muutoksen, asemassa tapahtuvat muutokset ja ennen kaikkea henkilökohtaiset ominaisuudet ja voimavarat (Pahkin ym. 2011, 9).

Vaikka jokainen muutos on ainutlaatuinen, niille kaikille kuitenkin on yhteistä muutoksen aiheuttama pelko ja epävarmuuden tunne, koska tehtävät, tehtäväkokonaisuudet ja työkohteet saattavat muuttua ja palvelussuhteissa sekä niiden ehdoissa voi tapahtua muutoksia. Henkilöstölle muutos on jokseenkin haasteellista, vaikka muutoksesta olisi jo useita kokemuksia. (Mönkkönen ym. 2010, 23.) Aikaisemmat muu-

toskokemukset vaikuttavat ja muokkaavat organisaation jäsenten henkilökohtaista suhdetta muutokseen (Mattila 2007, 47). Usein tehtäviä vaihtaneet henkilöt sopeutuvat uusiin, itselle vieraisiin tilanteisiin. Sen sijaan pitkään samoissa tehtävissä ja samojen työkavereiden kanssa työskennelleet henkilöt eivät ole testanneet omaa muutoskykyään. (Valpola 2004, 31.)

Organisaatorakenteiden uudistamiseen liittyy työhyvinvoinnin näkökulmasta epävarmuuden ja riskin kasvaminen (Halmeenmäki 2010, 64). Epävarmuuden kokeminen on todettu olevan yhteydessä muun muassa stressiin, sairauspoissaoloihin ja eläköitymisaikeisiin. Alentunut työkyky puolestaan kasvattaa monien epävarmuustekijöiden kokemista. (Forma ym. 2006, 49.) Organisaatiomuutoksien on tutkimuksissa todettu vaikuttavan työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin kielteisesti, sillä muutosprosessin aikana työn vaatimukset kasvavat ja sosiaalinen tuki vähenee (Pahkin ym. 2011, 8). Muutos työyhteisössä synnyttää hetkellisen kiirekulttuurin ja stressin määrä kasvaa. Myös myönteiset muutokset kuormittavat. (Luukkala 2011, 176). Juuti ja Virtanen (2009, 28) toteavat, että pohjimmiltaan kaikki organisaatiomuutokset liittyvät tunteisiin.

Suurissa muutoksissa toimintatapoja ja työnkuvia joudutaan muuttamaan ja niiden selkeyttäminen ja käytäntöön soveltaminen vie aikaa (Mönkkönen ym. 2010, 16). Työroolien ja tehtäväjaon selkeydellä on merkitystä henkilöstön keskinäisiin suhteisiin sekä oikeudenmukaisuuden kokemiseen ja työn arvostamiseen työyhteisössä. Esimiehen tuki ja apu parantavat roolien selkeytymistä. Työn arvostuksen kokemus ja henkilöstön keskinäisten suhteiden tila ovat sidoksissa esimiestyöhön. (Koivuniemi 2004, 152.) Koivuniemi (2004, 167) toteaa, että erityisesti esimiesten rooliepäselvyydet aiheuttavat ongelmia kuntien henkilöstöjohtamisessa, koska esimiehet eivät miellä itseään henkilöstöjohtajiksi.

Oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden kokeminen organisaatiomuutoksissa on tärkeää tavoitellun lopputuloksen saavuttamiseksi. Keskeisiä tekijöitä ovat voimavarojen, etujen ja velvoitteiden tasapuolinen jakaminen ja päätöksenteon sekä päätösten toimeenpanon menettelytavat. (Taskinen 2005, 119.)

3.2 Esimiesten moninaiset roolit muutoksessa

Muutosta voi tarkastella erilaisten toteuttajaroolien näkökulmasta. Päättäjien ja kehittäjien roolina on valmistella muutos, laatia aikataulut ja suunnitelmat sekä perustella muutospäätös organisaation näkökulmasta. Muutoksen edetessä päätöksestä toteutukseen pääosassa ovat keskijohtoon kuuluvat tai lähiesimiehet. Heidän rooliin on vuorovaikutuksen avulla viedä muutos käytäntöön ja avata henkilöstölle muutoksen merkitys käytännön työssä. (Mönkkönen ym. 2010, 130.) Kuntasektorilla poliittiset päättäjät tekevät organisaatiotason muutoksia koskevat päätökset valtuustossa. Virkamiehet valmistelevat ja tekevät päätöksen tekoon liittyvät selvitykset.

Luottamusmiesten kautta organisaatiomuutokseen liittyy yhtenä osapuolena myös ammattiyhdistysliike (Mattila 2007, 210), joka Suomessa on kansainvälisesti katsottuna edelleenkin vahva (Kauhanen 2007, 25). Yhteistoiminnasta on hyötyä muutostilanteessa vain silloin, jos hyvä vuorovaikutuksen ja luottamuksen kulttuuri on syntynyt osapuolten välille jo aikaisemmin (Mattila 2007, 210). Avoimen konfliktin syntyminen ja tilanteen kärjistyminen saattavat johtaa ammattiyhdistysten aktivoitumiseen, jolloin työntekijäpuoli voi haastaa voimakkaasti johdon direktio-oikeuden (Mattila 2006, 204).

Esimiestyön tarkoituksena on rakentaa perusta henkilöstön työskentelylle ja mahdollistaa työsuoritusten onnistuminen sekä taata omalla toiminnallaan perustehtävän toimintojen toteutuminen. Esimiesten rooli työpaikoilla on usein haasteellinen ja laaja, mutta sitä ei kuitenkaan yleisesti tiedosteta. (Jänismäki 2008, 73.) Esimiestoimintaan kohdistuu tuloksen tekemiseen ja ihmisten johtamiseen liittyviä odotteita ja vaatimuksia (Rauramo 2004, 131).

Vaikka muutos itsessään merkitsee epävarmuutta, esimiesten odotetaan luovan selkeän kuvan ongelmasta ja siitä, mihin muutoksella pyritään. Esimiehiltä odotetaan, että he pystyvät muodostamaan selkeän kuvan epäjohtonmukaisista ja tavanomaisuudesta poikkeavasta tapahtumien sarjasta. Teoriassa yhteiset arvot ja asetetut

tavoitteet mahdollistavat selkeän suunnan, mutta käytännössä resurssien rajallisuus ja valtajännitteet estävät joustavan toiminnan, jolla pyritään kohti täysin yksimielisiä organisatorisia päätöksiä ja tavoitteita. (Saka 2003, 493.)

Esimies toimii muutostilanteessa samanaikaisesti useassa roolissa: muutoksen koki-jana, työntekijöiden ymmärtäjänä ja tukijana, tulevaisuuteen luotsaajana (Arikoski ym. 2007, 83) sekä organisaation perustehtävän toteuttajana (Mattila 2007, 205). Kaiken myllerryksen keskellä hän käy läpi omaa muutosprosessiaan omine tunneti-loineen (Arikoski ym. 2007, 83). Prosessin alkuvaiheessa esimiehellä itselläänkään ei ole tarkkaa tietoa, mitä muutoksia on tapahtumassa hänen asemassaan ja tehtävis-sään. *Miten minun käy?* on oikeutettu kysymys myös esimiehelle itselleen. (Stenvall ym. 2007, 64–65.)

Muutoksen etenemisen edellytyksenä on, että esimiesten on ensin ymmärrettävä muutos ja sen merkitys toiminnalle. Vasta sen jälkeen he voivat välittää muutoksen johtamalleen organisaatiolle. (Valpola 2004, 62.) Esimiehen tulee oman muutostilan-sa keskellä sitouttaa henkilöstö muutokseen samanaikaisesti kun esimiehen oma sitoutuminen ja muutoksen hyväksymisprosessi ovat vielä kesken. Ennen kuin esi-mies voi sitoutua muutokseen, hänen itsensä tulee käydä läpi oma muutosprosessin-sa ja selvittää itselleen muutokseen liittyvät kysymykset. Koko organisaatiolle on vaa-raksi, jos esimies ei voi sitoutua muutokseen. (Arikoski 2007, 100–101.)

Muutoksen läpiviemisivaiheessa henkilöstö tarvitsee esimiehen läsnäoloa samanai-kaisesti kuin esimiehet ovat tavallista enemmän sidottuja muutoksesta johtuviin ko-kouksiin ja projektitehtäviin työyhteisönsä ulkopuolella (Mattila 2006, 199). Ponteva (2010) toteaa, että esimiehen tärkein tehtävä muutoksessa on ihmisten kohtaami-nen. Henkilöstön tapaamiseen ja kuulemiseen tulee raivata aikaa kalenterista, vaikka kiireiset arjen toiminnot tekevät toteuttamisen hankalaksi. Esimiehen työtä vaikeut-taa liian monien asioiden yhtäaikainen muuttaminen. (Ponteva 2010, 27,45,68.)

Muutostilanteessa esimieheen kohdistuu tavallista suurempia odotuksia ja vaatimuk-sia eri sidosryhmien taholta (Arikoski 2007, 87). Keskijohto ja lähiesimiehet ovat

usein monen tulen välissä poliittisen päättäjien, ylimmän johdon sekä henkilöstön tahoilta. Heiltä edellytetään kykyä tasapainoilla eri tahojen välissä ja samalla varmistaa tavoitteiden mukainen toiminta muutoksen keskellä (Stenvall, ym. 2007, 64). Henkilöstön ja johdon väliset ristiriitaiset odotukset aiheuttavat painetta, joka vaatii suurta sietokykyä. Samalla kun esimies on juridisesti työnantajan edustaja, hänen tulee toimia myös työntekijöiden edustajana ylemmälle johdolle. Esimies toimii suodattimena näiden kahden ryhmän välissä. (Arikoski 2007, 85.) Lähiesimiehen toimiesä muutoksen tukena ja henkilöstön ajatuksien ja tunteiden välittäjinä ylemmille esimiehille ja johtajille, saatetaan heidän toimintansa joskus tulkita väärin esimiesten muutosvastarinnaksi. Esimiehiltä odotetaan ja vaaditaan ehdotonta johdonmukaisuutta ja tasapuolisuutta henkilöstöä kohtaan. (Mattila 2007, 21,168.)

Muutostilanteissa tarvitaan muutosvaikuttajia, jotka ovat organisaation sisällä työskenteleviä rohkeita ja luovia henkilöitä ja jotka laittavat itsensä likoon yhteisen asian puolesta. Esimiehet ovat keskeisessä roolissa juurrutettaessa organisaatioon uusia arvoja ja olettamuksia (Pitkänen 2006, 203.) Esimies voi tukea henkilöstöään muutoksen herättämisessä, mutta halu muuttua lähtee kuitenkin jokaisesta itsestään (Ponteva 2010, 18).

Muutokset ja niihin liittyvät paineet sekä muutosten työyhteisölle aiheuttamien haitallisten vaikutusten minimointi ovat haaste esimiehille (Rauramo 2004, 132). Muutostilanteissa johtajuus joutuu koetukselle ja vaatii jämäkkyyttä, ettei ryhmä palaa takaisin vanhoihin käytäntöihin (Arikoski 2007, 95). Esimiehen tulisi osata ennustaa ja arvioida tulevaisuutta ja ohjata henkilöstön osaamisen kehittämistä tarvittavaan suuntaan (Ponteva 2010, 19). Ennakointi edellyttää koko organisaation edun hahmottamista ja eri prosessien sekä eri ryhmien välisten suhteiden ymmärtämistä. Esimiehillä tulisi olla kyky havaita ihmisten tunteita ja reaktioita muutostilanteessa (Arikoski 2007, 85,122).

Organisaatioissa eri tasoilla työskentelevät esimiehet ovat henkilöitä, jotka asemansa vuoksi vaikuttavat omalla käyttäytymisellään ja päätöksenteollaan keskeisesti siihen, miten työntekijöiden psykologiset tarpeet tyydyttyvät työssä ja työyhteisössä. Useat

tutkimukset Suomen kunnissa ovat osoittaneet, että johtamisella on keskeinen merkitys ihmisten kokemaan työhyvinvointiin, sairastavuuteen ja stressiin. (Syvänen 2003, 62.)

Mattilan (2006) tutkimuksen mukaan esimiehet kokivat roolinsa huomattavan muutoksen yhteydessä suurena koettelemuksena. Alempi esimiesporras koki jäävänsä samanaikaisesti työnantajan vaatimusten ja toimeksiantojen sekä alaistensa kysymysten ja tyytymättömyyden väliin ahdistetuksi. Ikäviksi koettujen asioiden viestiminen henkilöstöä sitouttavalla tavalla ei ole esimiestyön vahvin osaamisalue ja se sen on todettu aikaisempien tutkimusten mukaan olevan yleinen heikkous organisaatioissa. (Mattila 2006, 199.)

3.3 Esimiesten voimavarat muutoksessa

Esimiehellä on muutoksessa samanlaiset tukitarpeet kuin hänen alaisillaan. Esimiehille ei saisi syntyä tunnetta, että he ovat muutoksessa yksin. Heidän tulee saada tukea omalta esimieheltään, henkilöstöhallinnosta sekä työterveyshuollosta. Esimiehen tulisi tiedostaa omat tunteensa ja suhtautumisensa muutokseen ennen kuin hän voi auttaa muita. Työterveyshuollon pitäisi olla esimiesten jaksamista tukeva yhteistyötaho organisaation arjessa. Henkilöstöhallinnon esimiehille antama tuki kokemuksen mukaan parantaa muutoksen onnistumista. Henkilöstöhallinnon vähäinen työntekijämäärä kostaustuu korostetusti muutoksissa. Vertaistuki esimiesten kesken on hyväksi todettu tuki. (Ponteva 2010, 29,68,77–78.)

Suurin osa käytännön työstä muutoksessa jää keskijohdon ja lähiesimiesten vastuulle. Muutoksen onnistumisen varmistamiseksi tulisi panostaa jo ennakkoivasti esimiesten osaamiseen ja sitouttamiseen (Mattila 2007, 224.), sillä muutos ja kriisitilanteissa ihmisen tulee tulla toimeen aikaisemmin opituilla ja omaksutuilla taidoilla (Arikoski 2007, 90). Työnantajan edustajien tehtävänä on huolehtia siitä, että esimiehet ovat ammattitaitoisia ja päteviä sekä johtamis- että ihmissuhdetaitoisia, sillä esimiestoi-

minnalla on huomattava merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille (Rauramo 2004, 133).

Keskeisin esimiestyössä jaksamiseen vaikuttava tekijä on esimiehen käsitys itsestään esimiehenä sekä suhtautuminen omaan työhönsä. Työn vaatimukset ja voimavarat liittyvät pitkälti samoihin tekijöihin. (Salo 2008, 27,30). Vaikka joustava ja muutoksiin sopeutuva henkilö selviää muutoksista, esimiehen tulee tunnistaa oman joustamisensa rajat. Jatkuva, pitkäkestoinen joustaminen johtaa ammatti-identiteetin heikkenemiseen. (Arikoski 2007, 117.)

On todettu, että vahvasti työhönsä sitoutuneiden työhyvinvointi on yleensä paremmalla tasolla kuin heikosti työhönsä sitoutuneilla. Vahva työhön sitoutuneisuus on kuitenkin riskitekijä työhyvinvoinnille stressitekijöiden lisääntyessä. (Feldt, Mäkikangas & Kinnunen ym. 2003, 294.)

4 TYÖHYVINVOINNIN MONIMUOTOISUUS

Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on menneinä vuosikymmeninä pääasiassa keskitytty epäkohtien ja riskitekijöiden tutkimiseen. Tämä on johtanut siihen, että esille on noussut yksipuolisesti negatiivinen näkökulma sen sijaan, että edistettäisiin positiivisia tavoitteita. (Hakanen 2009a, 4.) Työhyvinvoinnilla on tähdätty kielteisten asioiden torjumiseen hedonistisen mielihyvää tai nautintoa tavoittelevan ajatustavan mukaisesti (Hakanen 2011, 18). Schaufeli ja Bakker (2003, 3) toteavat vuonna 2003, että vain 5 % *Journal of Occupational Health Psychology* -tieteellisessä lehdessä olleista artikkeleista käsitteli hyvinvoinnin myönteisiä puolia kuten työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Ilmarisen (2006) mukaan 2000-luvun puolivälin paikkeilla työhyvinvointi käsite on tullut korvaamaan työkykykäsitteen. Hänen mukaansa työhyvinvointi kuvaa työkykyrakenteen laatua ja se kohdistuu erityisesti työyhteisön ja työelämän laatuun.

(Ilmarinen 2006, 81.) Tutkimuksen mukaan työholismi, uupumus ja työn imu ovat työntekijöiden hyvinvoinnin kolme erillistä tekijää (Schaufeli ym. 2008b, 173).

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa (2005) työhyvinvointi määritellään työssä käyvän yksilön työtehtävistä selviytymisenä, jonka vaikuttavia osatekijöitä ovat hänen omat fyysiset, henkiset ja sosiaaliset ominaisuutensa, työyhteisön toimivuus sekä työympäristön eri tekijät ja niihin liittyvät välilliset ja välittömät henkiset, fyysiset ja sosiaaliset kuormitustekijät. Työhyvinvointiin vaikuttavat olennaisesti työsuhteeseen, palkkaukseen ja työsopimustoimintaan, yksilöön itseensä liittyvät ja ympäristön tapahtumat. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 17.)

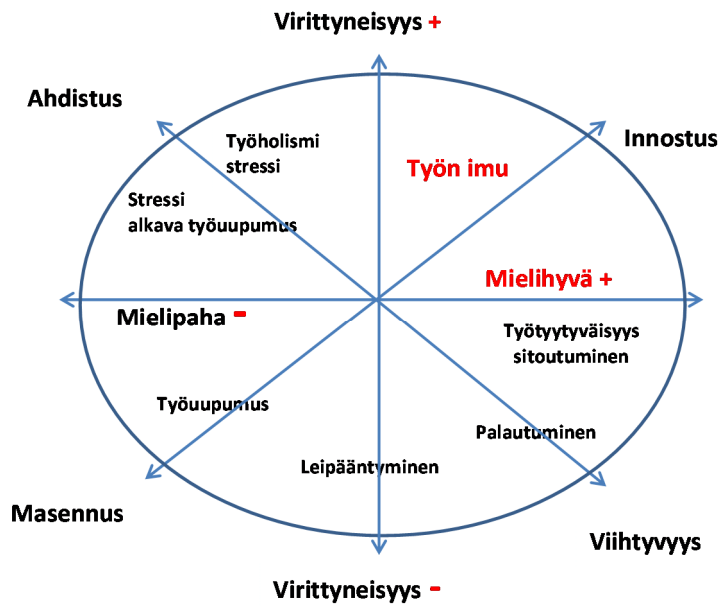
Työhyvinvointi voidaan nähdä myös edellä kuvattua yksilön näkökulmaa laajempana, moniulotteisena käsitteenä, joka vaatii useiden tekijöiden samanaikaista tarkastelua. Rauramon (2004) mukaan se on organisaation kokonaisvaltaista hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoa ja se on käsitteenä erotettava työtyytyväisyydestä ja työviihtyvyydestä, joilla kuvataan työntekijöiden käsitystä ja kokemusta omasta organisaatiostaan tai työyhteisöstä (Rauramo 2004, 33). Viitala (2009) tuo esille asetettujen tehokkuustavoitteiden, terveyden ja osaamisen keskinäisen tasapainon tärkeyden (Viitala 2009, 212). Työhyvinvoinnista huolehtiminen on työelämän laatua parantavaa työnantajan ja koko henkilöstön välistä, molempia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä (Hakanen, Bakker & Demerouti 2005, 479).

Luukkalan (2011) mukaan työhyvinvoinnin kolme osatekijää ovat osaaminen, työn vaatimukset ja sosiaalinen tuki. Näistä tekijöistä hän painottaa osaamisen tärkeyttä. Kun työntekijällä on hallinnan tunne, hän kokee työperäisen stressin positiivisena asiana ja hänen voimavaransa aktivoituvat ja se auttaa jaksamaan. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että osaaminen ja vaatimukset ovat tasapainossa. (Luukkala 2011, 31.) Liukkonen (2006, 15) puolestaan toteaa, että meidän pitää terveenä se, minkä ymmärrämme, pystymme käsittelemään ja mikä on meille mielekästä.

Johtamisen käytännöt, työhyvinvointi ja koettu tuloksellisuus ovat yhteydessä keskenään. Hyvillä johtamisen käytännöillä on edistävä vaikutus työntekijöiden työssä suoriutumiseen ja tuloksellisuuteen. Kuitenkin on havaittavissa, että johto, esimiehet ja työntekijät painottavat eri asioita. Työntekijälle oma työhyvinvointi ja työn laatu ovat tärkeitä, mutta johdon näkemys painottuu määrälliseen ja taloudelliseen tulokseen sekä työhyvinvointiin tehtyihin investointeihin. Mainitut näkemyserot vaikeuttavat yhteisen näkemyksen löytämistä. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010, 69.)

Vaikka työhyvinvoinnin näkökulma on laajentunut yksilöstä koko työyhteisön toimivuuteen ja terveyden edistämiseen, se mielletään edelleen työpaikoilla usein pelkäämään fyysisen kunnon kohentamiseksi tai virkistykseen tarjoamiseksi (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 12). Myös asiakassuhde ja työntekijän kotiolot vaikuttavat hyvinvoinnin kokemukseen (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 12–13). Työntekijän omilla asenteilla on merkittävä vaikutus työkykyyn (Työterveyslaitos 2012). Myös persoonallisuustekijöillä on vaikutusta työhyvinvointiin sekä itsenäisesti että työoloihin liittyneenä, varsinkin silloin, kun työolot koetaan kohtuuttomiksi (Hakanen 2004, 162–163).

Työhyvinvointi on tunneperäinen asia. Työnantajan ja työntekijän välillä vallitsee sosiaalinen vastavuoroisuus. Tasapaino säilyy, jos molemmat osapuolet kokevat antavansa ja saavansa toisiltaan suurin piirtein yhtä paljon, esimerkiksi, työntekijä kokee saavansa koulutustaan, osaamistaan ja työpanostaan vastaavan palkkion laajasti ymmärrettynä. Laajasti ymmärrettynä palkka tarkoittaa kaikkia työn myönteisiä merkityksiä kuten mielenkiintoisuutta työhön, hyviä työkavereita jne. suhteutettuna kuormitustekijöihin. Pahimmillaan tasapainon puute ponnistusten ja palkkion välillä saa aikaan sairauspoissaoloja. (Luukkala 2011, 45,49,51.)



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin erilaiset tilat (Hakanen 2011, 24, soveltaen Warr 1999.)

Työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää yhteistyötä organisaation sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kesken. Kestävän kehityksen ja sosiaalisen vastuun huomioiminen sekä suunnittelussa että käytännön toteutuksessa on otettava huomioon kaikilla toimialoilla. Nykyisen työelämän muutokset luovat uusia haasteita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työhyvinvoinnin huomattavaksi tekijäksi on noussut henkinen kuormittuvuus aikaisempien työtapaturmien ja ammattitautien ehkäisemisen rinnalle. (Rauramo 2004, 37.) Taulukkoon 1. on koottu viitteitä sekä työhyvinvoinnista että mahdollisista työhyvinvoinnin ongelmista.

TAULUKKO 1. Hyvinvoivan työntekijän tunnusmerkkejä (Manka, ym. 2010,11)

Merkkejä työhyvinvoinnista	Mahdollisia viitteitä työhyvinvoinnin ongelmista
<ul style="list-style-type: none"> – Tunne työn sujuvuudesta ja siitä, että hallitsee työnsä – Positiivinen kokemus työn mielekkyydestä, työilmapiiristä, lähiesimiestyöstä ja johtamisesta – Työyhteisössä syntynyt laaja kokemus työn sujuvuudesta ja aikaansaamisen tunteesta 	<ul style="list-style-type: none"> – Runsaat poissaolot työstä – Sairaana työskentely – Työn ja vapaa-ajan eron hämärtyminen – Vuorovaikutusongelmat asiakkaiden/työtovereiden kanssa – Vaikeudet työssä suoriutumisessa – Muutokset työyhteisökäyttäytymisessä, esim. syrjäänvetäytyvyys tai aggressiot

Työhyvinvoinnin mittaaminen luotettavasti on erittäin vaikeaa. Sairauspoissaolojen määrät yksinään eivät anna luotettavaa tulosta työhyvinvoinnin tilasta, sillä sairauspoissaolojen syyt voivat olla moninaisia (Väänänen 2006, 51). Oireettomuus ei ole ainoa työhyvinvoinnin merkki (Hakanen 2012). Työhyvinvointia voidaan kuitenkin mitata hyvin erilaisilla mittareilla. Mittaukset voidaan jakaa yksilö-, työyhteisö- ja työympäristömittareihin. Samoin työhyvinvoinnin kehittäminen voidaan jakaa yksilön terveyttä, kuntoa ja voimavaroja tukevaan, työyhteisön ja organisaation toimivuutta parantavaan, työympäristöä ja työtä kehittävään sekä ammatillista osaamista edistävään toimintaan. (Rauramo 2004,33.)

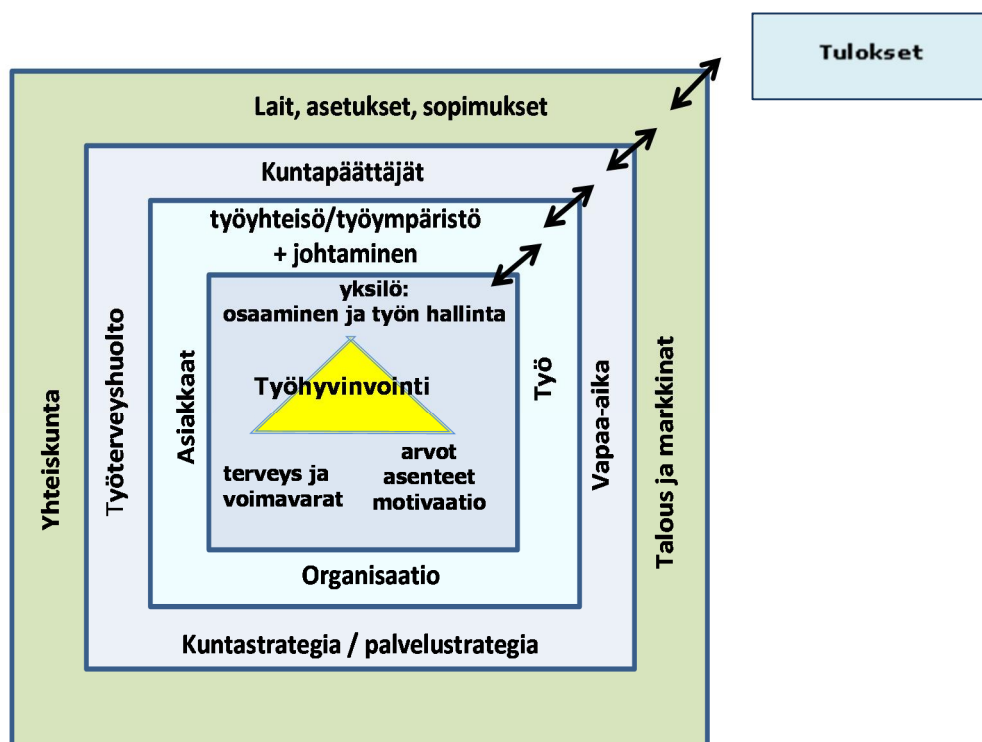
4.1 Työhyvinvoinnin arvo

Työhyvinvointi ilmenee yksilössä työnä ja organisaatiossa voimavarana. Hyvinvoivat työntekijät tekevät tuloksellista työtä ja myönteinen ilmapiiri auttaa kestämaan tilapäisten vastoinkäymisten yli (Manka ym. 2012, 13).

Työntekijän hyvinvointi ja yrityksen tuloksellisuus ovat vuorovaikutteisia ja toisistaan riippuvaisia (Ilmarinen 2006, 79). Ne muodostavat toisiinsa liittyvän ketjun, jonka osien tulee olla toisiaan tukevia ja toisensa mahdollistavia. Kilpailukykyisyys muodostuu tuotteiden ja palvelujen ominaisuuksista sekä organisaation kyvystä järjestää työt

siten, että ne motivoivat työntekijöitä ja pitävät yllä hyvää työkykyä. (Liukkonen 2006, 49.) Työhyvinvoinnin edistäminen on merkityksellistä sekä yhteiskunnallisilta että liiketaloudellisilta vaikutuksiltaan (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2011, 1). Sairauspoissaolot aiheuttavat työnantajalle lisäkustannuksia, mutta ne vaikuttavat myös kansantalouteen (Väänänen 2006, 51). Osa työhyvinvoinnin taloudellisista vaikutuksista on nähtävissä välittömästi, osa vasta pitkän ajan kuluttua (Manka ym. 2012, 15).

Työolojen ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen asennoidutaan entistä myönteisemmin, sillä ne yhdistetään entistä vahvemmin korkeaan tuottavuuteen ja hyvään laatuun (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 45). Laaja-alaisella työhyvinvoinnin kehittämisellä voidaan vaikuttaa kustannusten pienenemiseen ja organisaation tuottavuuden paranemiseen esimerkiksi sairauspoissaolojen vähenemisen ja jopa työurien pidentämisen kautta (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2011, 1-2). Henkilöstön palkkakustannukset muodostavat suurimman kuntatalouden menoerän (Manka ym. 2012, 66).



KUVIO 3. Työhyvinvointimalli (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, 2, muokattu)

Kuvioon 3. on sijoitettu Bronfenbrennerin (1994) systeemiteorian mukaisesti työhyvinvoinnin muodostavat eri osa-alueet alkaen mikrotasolta, jossa työntekijän omat voimavarat sijaitsevat. Mesotasolle sijoittuvat organisaatioon liittyvät tekijät sekä asiakkaat. Eksotasolle on sijoitettu kuntapäätäjät, kuntastrategiat ja muut kunnan toimintaa ohjaavat tekijät. Makrotasolla ovat globaali talous sekä yhteiskunta ja sitä ohjaavat lait ja asetukset. (Bronfenbrenner 1994, 37,39).

Tehokkuus syntyy ihmisten työkäyttämisen tuloksena ja se pitäisi nähdä laajemmin kuin tunnuslukuina ja kustannusvertailuina. Siihen tulisi liittää myös työn laatu ja keskeisen tehokkuustekijän eli ihmisen työhyvinvoinnista huolehtiminen. Ihmisiä tulisi huoltaa ja hoitaa kuten muitakin tuotannontekijöitä. Hyvinvoiva ja työkykyinen ihminen on tehokkaampi kuin huonosti voiva ja alentuneen työkyvyn omaava ihminen. Tehokkuus on sekä laatua että määrää. (Syvänen 2003, 271–272.) Kunnallisissa organisaatioissa on havaittu sairastavuuden kasvavan, kun työn tehokkuutta pyritään lisäämään (Halmeenmäki 2010, 64).

Kunta-alalla on todettu olevan enemmän sairauspoissaoloja kuin muilla työnantajasektoreilla. (Kunta-alan työolobarometri 2011, 18.) Kunta-alan sairauspoissaolopäivien keskiarvo laskettuna koko henkilöstön lukumäärästä vuonna 2011 oli keskimäärin 10,6 päivää henkilöä kohden. Kaikkien palkansaajien vastaava luku oli 7,9 päivää. (Kunta-alan työolobarometri 2011, 18.) Kunta-alan sairauspoissaolojen kehityksen suunta oli laskeva vuosina 2005 – 2010, mutta vuonna 2011 suunta kääntyi kasvuun. Tutkimuksen mukaan kunta-alalla työskennellään sairaana. Lähes 30 % niistä, jotka eivät olleet vuoden aikana lainkaan sairauslomalla, olivat ilmoituksensa mukaan työskennelleet sairaana. Sairaana työskentely on pahimmillaan vakava terveysriski ja se voi aiheuttaa pidempiä sairauspoissaoloja kuin tarpeellinen sairausloma. (Kunta-alan työolobarometri 2011, 18.)

Organisaatiokulttuurin tulisi olla sellainen, että tarvittaessa työntekijät uskaltavat ja pystyvät jäämään sairauslomalle. Tutkimusten mukaan kuntasektorilla koetaan kiireen ja työmäärän lisääntyneen. Tämä saattaa aiheuttaa lisäpainetta sairaana työskentelyyn. (Väänänen 2006, 57,59.) Kumpikin, uupumus lisäävästi ja sitoutuminen

vähentävästi ennustavat sairauspoissaolojen kestoja ja toistuvuutta. On tärkeää erottaa toisistaan työperäisestä stressistä aiheutuneet tahattomat poissaolot, ja tahalliset motivaation puutteesta johtuvat poissaolot. (Schaufeli, Bakker & van Rhenen 2009, 893,909.)

Työhyvinvoinnin tai paremminkin sen menettämisen rahallista arvoa kuvaa Kevan 26.6.2012 julkaisema tieto, että kunta-alalla maksetaan arvion mukaan vähintään kaksi miljardia euroa vuodessa työkyvyttömyydestä aiheutuvia kustannuksia. Tästä puolet, noin yhden miljardin euron kustannus, aiheutuu työkyvyttömyyden välittömistä kustannuksista, joita ovat sairauspoissaolo-, työterveyshuolto-, tapaturma- ja eläkekustannukset. Toisen miljardin aiheuttavat välilliset kustannukset, kuten poissaolojen hallinnointi, sijaisten palkkakustannukset, tuottavuuden aleneminen ja palvelutuotannon heikkeneminen. (Keva 2012.)

Sairauspoissaolot vaikuttavat sekä työn sujuvuuteen että henkilöstökustannuksiin (Viitala 2009, 213). Sairauspoissaoloista johtuvat kustannukset muodostavat kaksi kolmasosaa välittömistä työkyvyttömyyskuluista. Tässä mainitut työkyvyttömyyskustannukset perustuvat Kevan laskelmiin Helsingin, Vantaan, Espoon, Tampereen, Turun, Porin ja Jyväskylän kaupunkien työntekijöiden vuoden 2010 työkyvyttömyydestä aiheutuneista kustannuksista. Yli 60 päivää vuoden aikana sairastaneita on kuntatyöpaikoilla keskimäärin 8 prosenttia ja heidän osuutensa sairauspoissaolojen kustannuksista on lähes kolmannes. (Keva 2012.)

Sairauspoissaolojen riskiä kasvattavia tekijöitä ovat esimerkiksi omaan työhön kohdistuva vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen, sosiaalisen tuen puute työpaikalla, organisaatiosupistukset sekä työn jatkuvuuden epävarmuus. Osaamattomuus aiheuttaa jännitystä ja väsymystä, jotka puolestaan johtavat motivaation vähentymiseen ja työn ilon menettämiseen. (Viitala 2009, 213,231; vrt. Luukkala 2011,31.)

Vaikka työhyvinvoinnin tukeminen on yhteiskunnan ja organisaation tehtävä, kullakin yksilöllä on vastuu omasta itsestään. Yksilötasolla työhyvinvoinnin parantamisen keskeisin asia on omien arvojen kirkastaminen ja itselle tärkeiden elämän osa-alueiden

tasapainottaminen sekä oma-aloitteellisuus työympäristön ja työyhteisön kehittämiseksi. (Rauramo 2004, 38.)

4.2 Työn imu

Hakanen on suomentanut Hollannissa kehitetyn työhyvinvointikäsitteen ”work engagement” sanoilla ”työn imu” joka kuvaa työhyvinvointia positiivisena tilana (Hakanen 2004, 28). Hakasen (2009a) mukaan työn imulla tarkoitetaan

”myönteistä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus (vigor), omistautuminen (dedication), ja uppoutuminen (absorption). Se on suhteellisen pysyvä ja kaikkialle levittyvä tila, joka ei kohdistu mihinkään tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen.”

Työn imu on myönteinen hyvinvoinnin tila (Hakanen 2009a, 9; Bakker & Demerouti 2008, 209), joka tuottaa positiivisia tuntemuksia ja hyödyttää sekä työntekijää että työnantajaa (Hakanen 2012a). Työn imu tarkoittaa vahvaa mukanaoloa työssä, jolloin koetaan työn merkityksellisyyttä, innostusta, inspiraatiota, ylpeyttä ja haastetta. Tunnusomaista on olla täysin keskittynyt ja syventynyt omaan työhön, jolloin aika kuluu nopeasti, ja työstä irrottautuminen on vaikeaa. (Schaufeli, Taris & Bakker 2006, 195.) Se on tarttuvaa ja siirtyy työyhteisössä yksilöstä toiseen. Yksikin innostunut työntekijä vaikuttaa myönteisesti koko joukkoon. (Manka ym. 2010, 10; Bakker ym. 2008, 215; Hakanen 2012a).

Bakkerin (2011, 265) mukaan työn ja henkilökohtaiset voimavarat ovat pääasialliset työnimua ennakoivat tekijät. Työn imun perusta syntyy, kun yksilö kokee tekevänsä sitä työtä, johon hänet on palkattu ja hän pääsee hyödyntämään niitä taitoja ja osaamista joita työhön on alun perin tarvittu (Hakanen 2012b, 29).

Työn imussa olevat henkilöt luovat positiivista ilmapiiriä ja riippumattomuutta työn vaatimuksista välittämällä elämänmyönteisyyttään, asenteitaan ja ennakoivaa käyttäytymistä työkavereilleen (Bakker ym. 2008, 217). He ovat avoimia uusille vaikutteille, tuottavia, halukkaita tekemään yli vaaditun ja aktiivisesti muuttavat itse työympäristöään pysyäkseen työn imussa (Bakker 2011, 265). He ovat luovia, tuottavia ja valmiita venymään. Kuitenkaan he eivät ole superihmisiä. He tuntevat väsymystä pitkän ja kovan työpäivän jälkeen, mutta he kuvaavat väsymystään jokseenkin miellyttävänä olotilana koska he yhdistävät sen positiiviseen suoritukseen. He arvostavat omaa työtään ja henkilökohtaisia voimavarojaan. (Bakker ym. 2008, 209.)

Työn imussa oleva työntekijä tuntee itsensä energiseksi, on sitoutunut tehtäväänsä ja näkee itsensä kykeneväksi käsittelemään hyvin työnsä vaatimuksia. Hän nauttii vapaa-ajantoiminnasta, eikä tunne syyllisyyttä viettää vapaa-aikaa, eikä hänellä ole pakonomaista sisäistä tarvetta työskennellä, koska hänelle työ on mukavaa. (Schaufeli, Taris & van Rhenen 2009, 176.) Lisäksi hän on aloitteellinen ja uudistushakuinen, suoriutuu vaadituista ja myös vapaaehtoisista tehtävistä sekä omaa hyvät alaistaidot työpaikan hyväksi (Hakanen 2009b, 15). Koska heillä on paljon energiaa ja usko omaan pystyvyyteen, he pystyvät vaikuttamaan elämänsä tapahtumiin. Täten he tavallaan itse luovat heitä koskevan positiivisen palautteen ja arvostuksen omalla toiminnallaan. (Bakker ym. 2008, 210.)

Tutkimukset osoittavat, että molemmat, sekä sitoutuminen työssä että työstä irrottautuminen vapaa-ajalla hyödyttävät eniten työntekijän tunteisiin vaikuttavaan tilaan. Erittäin voimakkaasti työhönsä sitoutuneet työntekijät tarvitsevat vapaa-aikaa, jossa he voivat irrottautua työstään keskittymällä muihin toimintoihin jotka eivät liity työhön. Tasapaino korkean työnimun ja riittävän vapaa-ajalla tapahtuvan työn rasituksista palautumisen välillä on erittäin tärkeä tekijä turvaamaan henkilöstön työhyvinvointia. (Sonnentag, Mojza, Binneweis & Scholl 2008, 2,20.)

Onnistunut palautuminen näyttää liittyvän korkeaan tarmokkuuden tasoon, kun taas epäonnistunut palautuminen liittyy uupumusasteisen väsymyksen kokemiseen työviikon aikana (Kinnunen, Mäkikangas, Mauno & Rantanen 2012, 97). Työstä palau-

tumisprosessissa työntekijän tila palautuu työpäivän aikaisesta stressistä ja rasituksesta työpäivää edeltäneelle tasolle. Palautumisella on erittäin suuri merkitys, jos työ on kuormittavaa. Palautuminen on merkittävässä asemassa silloinkin, kun pyritään säilyttämään työn imu. (Hakanen 2011, 98.) Työstä elpymisen tulisi tapahtua työhön kuuluvan vuorokauden aikana. Ikääntymisen myötä palautuminen ja elpyminen tulevat entistä tärkeämmiksi. (Ilmarinen 2006, 118.) Elpymisen kokemukset työpäivän jälkeen illan aikana vähentävät kielteisiä tunteita ja sen seurauksena parantavat yön unen laatua mikä puolestaan lisää positiivisten tunteiden kokemista seuraavana aamuna hyvin nukutun yön jälkeen. (van Wijhe, Peeters, Schaufeli & Ouwenel 2012, 10). Koska palautuminen vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin, sekä työntekijöiden että organisaatioiden tulisi pyrkiä lisäämään työkuormituksesta palautumista tukevia toimia työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi (Kinnunen ym. 2012, 84).

Työn imun osatekijät, tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen ovat erillisiä mutta kuitenkin keskenään toisiinsa yhteydessä olevia tekijöitä. (Hakanen 2004, 14.) Hakanen on havainnut tutkimuksessaan, että johto- ja esimiesasemassa toimivat henkilöt kokivat usein tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoutumista, mutta työn imua voidaan kokea kaikissa ammattiryhmissä ja tehtävissä. (Hakanen 2004, 245.)

Tutkimukset osoittavat, että sitoutuneet työntekijät sopeutuvat nopeasti ympäristön muutoksiin ja siirtyvät helposti tehtävästä toiseen. He etsivät uusia haasteita työsäään ja kun he eivät koe työtään haasteelliseksi, he vaihtavat tehtäviä. (Langelaan, Bakker, v Doornen & Schaufeli 2006, 529.) Liiallinen työhön uppoutuminen saattaa kertoa työn imusta, mutta myös työholistisesta tavasta tehdä töitä (Hakanen 2005, 56). Vahva työsitoutuneisuus on terveyttä uhkaava riskitekijä tilanteessa, jossa on paljon stressitekijöitä. Vaikutusmahdollisuuksien suoraviivainen lisääntyminen ei välttämättä kasvata työhyvinvointia. Tutkimuksessaan Feldt ym. (2010) ovat havainneet, että kaikilla esimiestasoilla työsitoutuneisuus oli korkea, ja se näytti kasvavan mitä korkeammassa asemassa esimiestasolla oltiin. (Feldt ym. 2003, 300–301)

Liiallinen panostaminen ja sitoutuminen työhön voivat aiheuttaa ristiriitoja työn ja perhe-elämän välillä ja se vaikuttaa suorituskyykyyn. Kuitenkin erittäin tunnolliset henkilöt kykenevät sovittamaan keskenään työhön sitoutumisen ja perhe-elämän. Tunnollisuus on henkilökohtainen voimavara, joka toimii puskurina organisaatiokäytännön vaatimusten ja perhe-elämän välillä. (Halbesleben, Harvey & Bolino 2009, 1460,1463.)

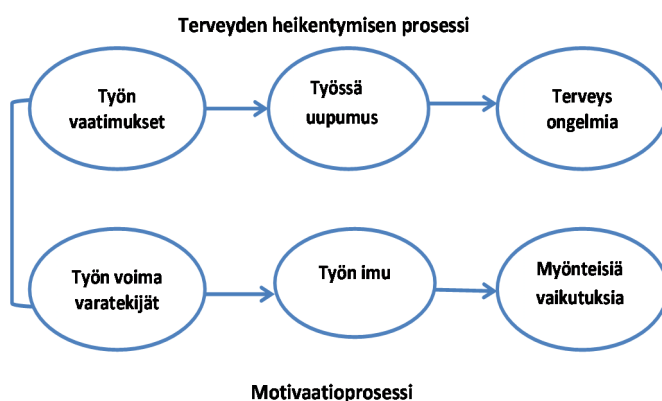
Työn imun käänköpuoli on leipääntyminen (boreout), mikä ilmenee tarmokkuuden puutteena, työn ja oman työpanoksen vähättelynä ja merkityksettömäksi kokemisenä. Leipääntynyt työntekijä ei omistaudu työlleen. Työn imu ja työuupumus ovat käänteisessä yhteydessä toisiinsa, mutta erillisiä ilmiöitä. (Hakanen 2009b, 34.) Työn imu -käsite tulee erottaa työholismin käsitteestä. (Schaufeli ym. 2006, 193). Hakanen (2012a) toteaa, että työn imu ei näytä muuttuvan työholismiksi, mutta työuupumuksen riski voi olla olemassa.

Työn imua voidaan kasvattaa kehittämällä työn energisoivia ja motivoivia piirteitä sekä hyödyntämällä työntekijöiden vahvuuksia valitsemalla oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin (Hakanen 2009b, 11). Hakasen (2012b) mukaan työ on palkitsevimmillaan silloin kun se haastaa tekijänsä. Muutostilanteessa työ on haastavaa ja tarjoaa uusia näkökulmia työn toteuttamiseen ja tarjoaa oppimisen sekä ammatillisen uudistumisen mahdollisuuden. Työn imua voidaan kokea siis muutostilanteissakin. Se syntyy, kun henkilöstö ymmärtää muutoksen merkityksen, tavoitteen ja seuraukset. Kun ihminen ymmärtää muutoksen merkityksen, hän pystyy hyväksymään sen. Henkilöstöllä tulisi olla aikaa ja mahdollisuus osallistua alusta alkaen muutoksen suunniteluun ja toteutukseen, jolloin he saavat tarttumapinnan muutokseen. Muutostilanne koskettaa ihmisen psykologisia tarpeita, kuten itsenäisyyden, itsesäätelyn, yhteisöllisyyden, yhteenkuuluvuuden arvostuksen ja pärjäämisen tarvetta. Nämä tekijät aiheuttavat epävarmuutta. Onnistumisen ja itsesäätelyn kokemuksia tulisi ylläpitää myös muutoksen keskellä. (Hakanen 2012 b, 28,29.)

4.3 Työn voimavarat ja työn vaatimukset

4.3.1 TV – TV-malli

Työn vaatimukset - voimavarat (Job Demands - Resources JD-R) -mallin mukaan työolosuhteet voidaan jakaa kahteen luokkaan, työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, 499; Bakker & Demerouti 2007, 323). Mallin keskeisenä oletuksena on, että työn voimavarat ja vaatimukset saavat aikaan erilaisia työhyvinvoinnin prosesseja. Liian suuret työn vaatimukset aiheuttavat ja kasvattavat työuupumuksen riskiä, mikä pitkällä aikavälillä voi johtaa terveyden ja työkyvyn heikkenemiseen. Tätä tapahtumasarjaa voidaan kutsua terveyden heikentymisen prosessiksi. TV-TV -mallissa, joka on suomenkielinen vastine JD-R -mallille, yhdistetään negatiivinen ja positiivinen työhyvinvointiprosessi samaan tarkasteluun. (Hakanen 2009b, 47.) Hakanen (2011, 106) huomauttaa, etteivät polut ole toisiaan pois sulkevia, vaan ne kuvaavat samanaikaisesti eri näkökulmasta työntekijän kokemaa työhyvinvointia tai pahoinvointia. Kuviossa 6. on esitetty TV-TV -perusmalli



KUVIO 4. Työn vaatimusten - työn voimavarojen (TV-TV) -malli (Hakanen 2009b, 46.)

Työpaikolla on sekä yleisiä, useille työyhteisöille yhteisiä, että kullekin työlle tai työyhteisölle ainutkertaisia voimavaroja tai tarpeita kehittää juuri tiettyjä voimavaroja.

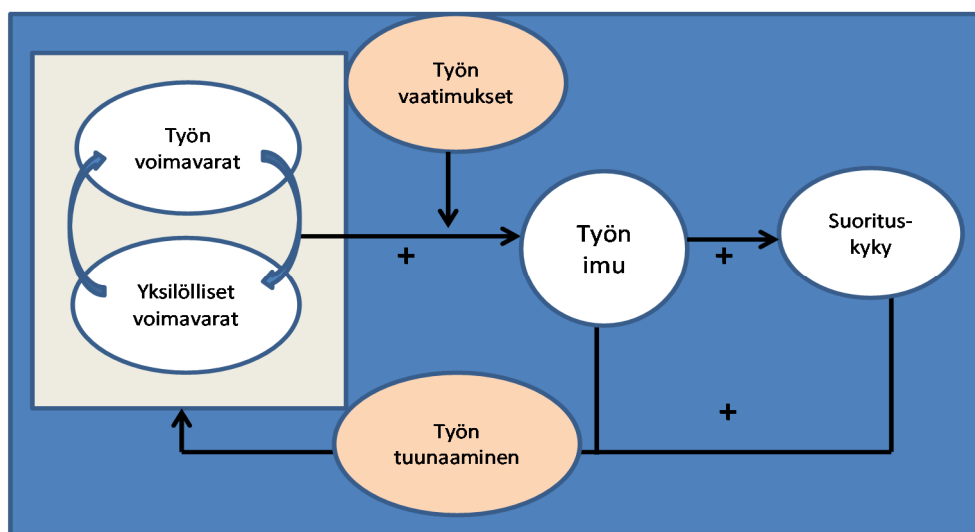
Tämän näkökulman mukaan on tärkeää mahdollistaa työyhteisössä kaikkien osapuolten näkemykset ja osallistuminen. (Hakanen 2009b, 56,57.)

Työssä tapahtuu nopeasti muutoksia, joissa ei aina riittävästi huomioida ihmisten edellytyksiä vastata työn muutoksiin. Ammatillisen osaamisen merkitys on korostunut työelämässä ja osaamisvaatimukset kasvavat jatkuvasti kaikilla toimialoilla. (Työterveyslaitos 2012). Tutkimuksen mukaan työn voimavaroihin tulee panostaa erityisesti työn vaatimusten kasvaessa, esimerkiksi muutostilanteissa (Hakanen ym. 2005, 284, Hakanen 2011,108.). Hakanen (2011) toteaa Työterveyslaitoksen tekemien tutkimusten osoittavan, että työn erilaisten voimavarojen ja työn imun yhteys voimistuu työn vaatimusten kasvaessa ja muutoksien yhteydessä (Hakanen 2011,108).

Muutokset työn voimavaroissa ennakoivat joko työuupumusta tai työn imua. Kun työn vaatimukset, kuten ylikuormitus, tunneperäiset tekijät ja häiriöt työ-koti suhteessa kasvavat ja samalla työnvoimavarat, joita ovat työn hallinnan tunne, palaute, sosiaalinen tuki ja mahdollisuudet oppimiseen, vähenevät, kasvavat uupumuksen mahdollisuudet. (Schaufeli ym. 2009, 908.)Työn vaatimusten kasvaessa kuormitus muuttuu henkiseksi kuormitukseksi (Mönkkönen ym. 2010, 16), jolloin stressin lisääntyminen saattaa pahentaa sairauksia tai laukaista vakavampien sairauksien kehittymisen ja johtaa työkyvyttömyyteen (Halmeenmäki 2010, 64).

Ponnisteluista ja työhön panostamisesta pitäisi työntekijää palkita. Jos työntekijä ei tule huomatuksi ja tunnustetuksi esimiehen taholta tai työyhteisössä, hän lakkaa yrittämästä ja pahimmassa tapauksessa vaihtaa työpaikkaa. (Hakanen 2009b, 37.)

Bakker (2011) on kehittänyt edelleen työn imun mallia, joka pohjautuu Bakkerin ym. (2008) malliin. Työn ja henkilökohtaiset voimavarat joko itsenäisesti tai yhdessä ennakoivat työn imua, ja niillä on voimakas myönteinen vaikutus työn imun muodostumiseen, kun työn vaatimukset ovat korkeat. Työn imu puolestaan vaikuttaa positiivisesti työsuoritukseen. Kuviosta 7. voidaan havaita, kuinka työn imussa olevat työntekijät, jotka selviytyvät hyvin työstään, pystyvät muokkaamaan omaa työtään ja kasvattamaan omia voimavarojaan, mikä puolestaan kasvattaa työn imua ja ajan myötä muodostaa positiivisen kierteen. (Bakker 2011, 267.)



KUVIO 5. Työn imun malli (Bakker 2011, 267)

Tämän mallin mukaan (kuvio7.), työn resurssit, työtovereilta ja esimieheltä saatava sosiaalinen tuki, palaute, taidot ja mahdollisuus tehdä omia ratkaisuja aloittavat motivaatioprosessin, joka johtaa entistä vahvempaan työn imuun ja siten parempaan suorituskykyyn. Mallissa oletetaan, että työn voimavarat muodostuvat entistä keskeisemmiksi ja saavat aikaan motivoivan vaikutuksen, kun työntekijöiden työn vaatimukset, kuten työmäärä, tunneperäiset ja henkiset vaatimukset kasvavat. (Bakker 2011, 267.)

Hakanen (2011 ja 2012a) puhuu samasta asiasta termillä työn tuunaaminen. Tällä hän tarkoittaa työntekijän työssä olevien voimavarojen ja vaatimusten omaehtoista säätelyä ja muokkaamista, joiden välityksellä työ muodostuu mielekkäämmäksi. Hänen mukaansa työntekijän on mahdollista ainakin jossain määrin toteuttaa työtään eri tavoin, kullekin sopivalla tavalla. Tähän on hyvät mahdollisuudet itsenäisessä tehtävässä. (Hakanen 2011,84.) Työtään voi tuunata lisäämällä työssä tarvittavia voimavaroja, haasteellisia vaatimuksia ja vähentämällä haitallisia työn vaatimuksia esimerkiksi hankkimalla lisää osaamista, hyödyntämällä kykyjään ja hakemalla tukea ja palautetta toiminnastaan, omaksumalla uusia ja uusiutumista vaativia työrooleja ja teh-

täviä ja pyrkimällä välttämään itselleen jatkuvasti liian kuormittavaksi kokemia tehtäviä. Tuunaamisen avulla voi ylläpitää ja lisätä omaa työn imuaan työuran aikana. (Hakanen 2012a, 15,16.)

4.3.2 Voimavarat

Työn voimavarat koostuvat työn fyysisistä, psyykkisistä, sosiaalisista ja organisaation näkökulmista, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet, vähentävät työn vaatimuksia ja edistävät persoonallista kasvua ja kehittymistä (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli 2007, 122; Schaufeli & Bakker 2004, 296) sekä vähentävät työn vaatimuksiin liittyviä fyysisiä ja psyykkisiä vaatimuksia (Schaufeli ym. 2004, 296). Työn voimavarat toimivat puskurina työn vaatimusten ja työuupumuksen välillä. (Xanthopoulou ym. 2007, 123).

Nykyinen voimavaralähtöinen ajattelu lähtee siitä, että hyvinvointia on mahdollista edistää lisäämällä työn voimavaroja kehittäviä toimia. Työhyvinvointi mahdollistuu, jos työn myönteiset piirteet ovat kuormittavia tekijöitä suuremmat. Työn voimavaroiksi luetaan kannustava ja osallistavajohtaminen, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta sekä vaikuttamisen ja kehittymisen mahdollisuus. (Manka ym. 2012, 13; Manka ym. 2010, 7.) Yksilöllisiä työhyvinvointia edistäviä voimavaroja ovat itsetuottamus, toiveikkaus, optimismi ja sitkeys, sekä osaaminen, terveys ja fyysinen kunto (Manka ym. 2012, 13). Työhyvinvointia edistää se, että tehtävät voidaan suorittaa loppuun mahdollisimman yhtäjaksoisesti ilman keskeytyksiä ja välittömän ja rakentavan palautteen saaminen jo tehdystä työstä (Luukkala 2011, 32).

Työn voimavarat toimivat energialähteenä, joka voi kasvattaa työntekijän sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Eri töiden ja organisaatioiden kulloinkin vaikuttavimmat työvoimavarat voivat vaihdella ja ne voivat olla tehtävätasoisia (työn koetut tulokset, työn kehittävyys), työnorganisointiin liittyviä (työn itsenäisyys), vuorovaikutukseen liittyviä (esimiehen ja työyhteisön tuki) tai organisatorisia (kannustava ja uudistushakuinen työilmapiiri, perhemyönteinen organisaatiokulttuuri (Hakanen 2009a, 12).

Hakanen (2009b) mainitsee seuraavat tekijät työn voimavaroiksi: työtehtävien monipuolisuus, työn haastavuus, mielekkyys ja vastuullisuus, itsenäisyys, vaikutusmahdollisuudet työssä, esimiestyö, vuorovaikutus esimiehen ja työtovereiden kanssa, palkan ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus, palaute ja tunnustus sekä työtovereiden tuntema ylpeys työstään (Hakanen 2009b, 20.) Xanthopoulou ym. (2007) toteavat, että yksilölliset voimavarat toimivat välittäjinä työn voimavarojen ja työn imun sekä loppuun palamisen välillä. Lisäksi työn voimavaroilla on tärkeä rooli loppuun palamisen ehkäisemisessä, koska ne voivat aktivoida työntekijöiden kestävyys ja voivat tuottaa positiivista arvointia stressitilanteissa. (Xanthopoulou ym. 2007, 128,121,136.)

Työn imu ennakoi kasvua työn voimavaroihin, mikä puolestaan vastavuoroisesti kohoaa työn imua (Schaufeli ym. 2009a, 893). Saman asian on todennut Bakker (2011, 267), kun hän esittää, että työn imussa olevat työntekijät kykenevät itse kasvattamaan omia voimavarojaan (job crafting), mikä puolestaan edistää työn imua ja saa aikaan positiivisen kierteen.

Työn voimavarat voivat vaikuttaa myönteisesti yksilöllisiin voimavaroihin (Hakanen 2009b, 38). Työn imussa olevat henkilöt omaavat yksilöllisiä voimavaroja, kuten optimismi, pystyvyysusko, joustavuus ja aktiivinen tapa selviytyä. Nämä tekijät auttavat heitä hallitsemaan tilanteita, vaikuttamaan työympäristöönsä ja menestymään urallaan. Voimavarat eivät ole tarpeellisia vain työn vaatimusten käsittelemiseksi vaan ne ovat tärkeitä myös itsenäisesti. (Bakker ym. 2008a, 211,214)

4.3.3 Työn vaatimukset

Työn vaatimuksia ovat sellaiset fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset tai organisatoriset työhön liittyvät tekijät, jotka vaativat jatkuvaa fyysistä ja psyykkistä ponnistelua. Vaikka työn vaatimukset eivät aina ole negatiivisia, ne saattavat muuttua stressitekijöiksi, jos niistä suoriutuminen edellyttää korkeaa ponnistelua. Liian korkeat vaatimukset tuovat esille negatiivisia reaktioita kuten masennusta, vihaa ja uupumusta. (Schaufeli ym. 2004, 296; vrt. Xanthopoulou ym. 2007, 122.)

Työn vaatimukset voidaan jakaa määrällisiin ja laadullisiin, kuten ylityöt, ja tunteisiin liittyviin vaatimuksiin (Schaufeli ym. 2004, 302). Tutkimuksen mukaan työn määrälliset, laadulliset ja ajalliset vaatimukset kasvavat yleisesti. Tämä vähentää entisestään toimintakyvyn ja työn vaatimusten välistä voimavarojen määrää. (Ilmarinen 2006, 118.)

Työn vaatimukset, määrällinen ja laadullinen kuormittavuus, fyysisen työympäristön ongelmat, puutteelliset työvälineet, työn ja perhe-elämän väliset ristiriidat ovat kielteisessä yhteydessä työn imuun (Hakanen 2009b, 36). Liian vähäiset, puuttuvat tai jopa kielteiset työn voimavarat voivat vähentää työn imua ja kasvattavat leipääntymisen (boreout) tunnetta (Hakanen 2009a, 13; vrt. Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, 508,510). Työssä, jossa on samanaikaisesti sekä korkeat vaatimukset että vähäiset voimavarat, työntekijät kokevat sekä uupumusta että leipääntymistä. (Demerouti, ym. 2001, 508,510.) Edellä mainittujen ilmiöiden vähentämiseksi tulisi ensisijaisesti mukauttaa työn vaatimukset ja resurssit toisiaan vastaaviksi työtehtävien suunnittelulla eikä yrittää muuttaa ihmisten käsityksiä ja tulkintoja heidän työolosuhteistaan. (Demerouti ym.2001, 510.)

Hakasen (2011) mukaan työn vaatimukset voivat samanaikaisesti sekä kuormittaa että lisätä työtyytyväisyyttä. Osa työn vaatimuksista voi olla luonteeltaan haastavia ja mielekkäitä, jolloin ne toimivat innoittajina, lisäävät työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Samanaikaisesti ne voivat myös kuormittaa, jos ne vaativat jatkuvaa ponnistusta. Työn määrällisetkään vaatimukset eivät aina ole haitallisia, vaan ne voivat aktiivoida myös työn imun. Liialliset työn vaatimukset, kuten raskas työ, jatkuvat rooliristiriitatuntemukset ja jatkuva tekemättömien töiden suuri määrä, vain kuormittavat. (Hakanen 2011, 106 -107.)

Persoonallisuustekijät ja yksityiselämän kuormitukset saattavat korostaa huonojen työolojen haittoja. Nykyisen työelämän henkiset vaatimukset rasittavat tunnollisen ja velvollisuudentuntoisen työntekijän voimavaroja. Jos työntekijällä on vahva työn hallinnan tunne, hän kokee työnsä stressitekijät vähemmän kuormittavina ja paremmin

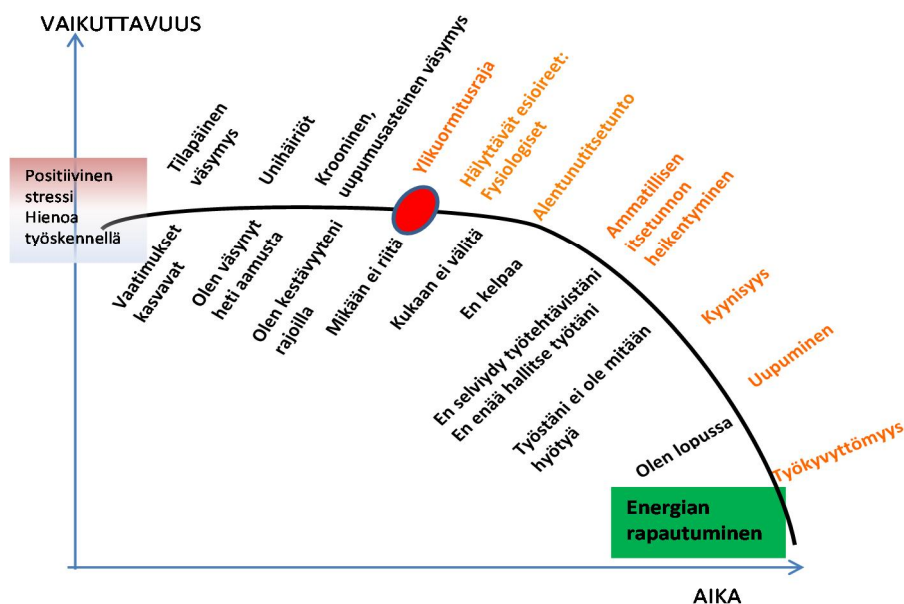
hallittavina. (Hakanen 2004, 159.) Henkilöstöä on harjoitettava näkemään ja käsittelemään mielekkäät työolot muodostava kokonaisuus. (Liukkonen 2006, 16.)

4.4 Stressistä työuupumukseen

Työuupumuksen kehittyminen on salakavalasti etenevä prosessi, jossa työn kuormitustekijät voivat huomaamatta johtaa pitkällä aikavälillä työuupumukseen (Hakanen 2004, 183; Manka ym. 2010, 10). Kiire ja itselle asetetut liian korkeat vaatimukset saattavat johtaa virheiden lisääntymiseen ja työstä palautumisen estymiseen, eikä uuden luomiseen jää tarvittavaa aikaa. (Manka ym. 2010, 10.)

Stressi kuuluu ihmisen elämään ja pieni stressi on jopa tarpeellista. Haitalliseksi stressi muuttuu silloin, kun se ylittää yksilön sietokyvyn, on pitkäkestoinen ja kun siitä palautumista ei tapahdu. Tampereen yliopiston professori Nygård painottaa unen tärkeyttä ensisijaisena palautumisprosessissa. Vaikeaksi tilanteen tekee se, että stressi vaikeuttaa nukkumista, jolloin unen puutos estää palautumisen, mikä puolestaan pahentaa stressitilaa. (Nygård, 2012.)

Stressin kehittyminen

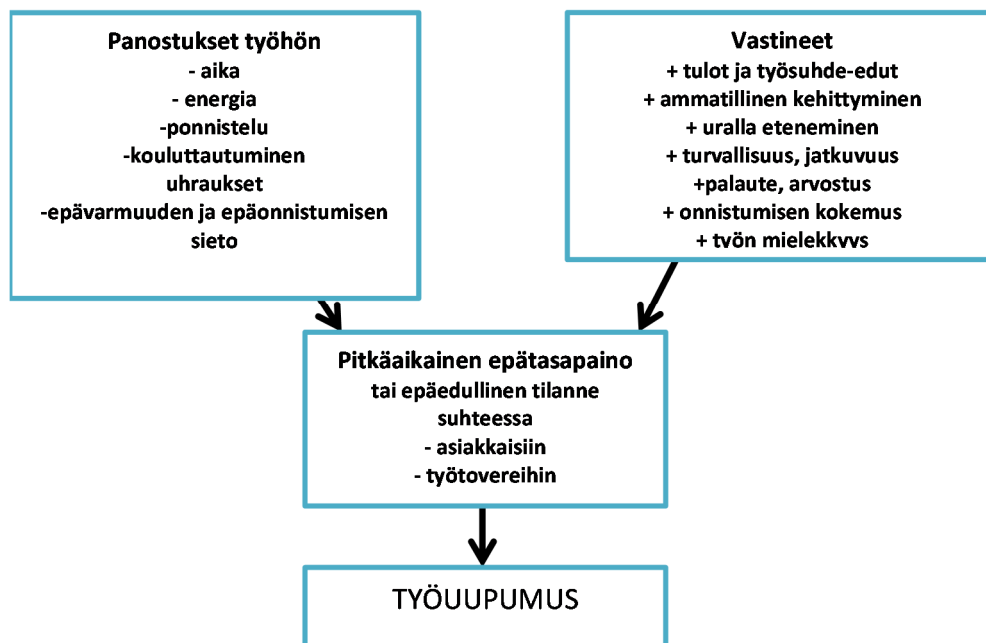


KUVIO 6. Stressin kehittyminen (Manka 2011 ja Tuunainen, Akila & Räisänen 2011, 1141, muokattu)

Kuviossa 4. on esitetty stressin eteneminen positiivisesta alusta eri vaiheiden kautta uupumiseen, työkyvyttömyyteen ja energian rapautumiseen. Tuunainen ym. (2011) toteavat, että vielä ei pystytä luotettavasti arvioimaan missä vaiheessa työntekijän terveys alkaa vaarantua. Pitkään jatkuneen työstressin myötä kehittynyt työuupumus vaikuttaa haitallisesti työntekijän ruumiilliseen ja henkiseen hyvinvointiin. Alustavaa näyttöä on myös työuupumuksen vaikutuksista kognitiivisiin toimintoihin ja alttiuteen sairastua depression. Parhaiten työuupumus voitaisiin välttää työn suunnittelulla. (Tuunainen ym. 2011, 1144.)

Tuunainen ym. (2011) määrittelevät työuupumuksen yleiseksi työhön liittyväksi psyykkisen hyvinvoinnin ongelmaksi. Lievän työuupumuksen oireiluvaihe voi mennä nopeasti ohi henkilöillä, joille työ on keskeinen elämän sisältö. Vakava työuupumus on usein pitkään kestävä tila, ja vaikeusasteeltaan sen oireisto vaihtelee. (Tuunainen ym. 2011, 1139.) Toppinen-Tanner (2011,6) määrittelee työuupumuksen seuraavasti:

”Työuupumus on moniulotteinen, krooninen, työhön liittyvä oireyhtymä, jolla voi olla vakavia seurauksia terveydelle ja työkyvylle.”



KUVIO 7. Työuupumus työhön uhrattujen voimavarojen ja siitä saadun vastineen välisenä epäsuhtana (Ahola & Hakanen 2010, 2142)

Työuupumuksen edetessä voimavarojen hiipuminen heijastuu yksityiselämään, vapaa-ajan harrastuksiin ja ihmissuhteisiin, kun työnkuormituksen lisääntyessä kaikki voimavarat keskitetään työhön. Hakanen toteaa, että liiallinen henkilökohtaisten voimavarojen panostaminen työhön on yhtenä edellytyksenä työuupumuksen kehittymiselle. (Hakanen 2004, 220–221.) Jos työn vaatimukset työssä ja kotona koetaan jatkuvasti liian suuriksi, työuupumuksen todennäköisyys kasvaa pitkällä aikavälillä (Hakanen 2005, 66.) Kuviossa 5. on kuvattu työuupumukseen johtavaa tilannetta, jossa työn vaatimukset ja siitä saatavat vastineet eivät ole tasapainossa.

Jaksamisen ongelmat voivat olla merkki epäonnistuneesta resurssien kohdentamisesta ja vaikutukset ulottuvat usein koko organisaatioon. Taloudelliset ongelmat ovat

johtaneet kunnissa henkilöstöresurssien vähentymiseen vaikka työmäärä ei ole vähentynyt. Toimintaympäristön nopea muutos ja sen mukanaan tuoma kilpailuasetelma ovat tuoneet kunta-alalle jaksamattomuusongelman. (Koivuniemi 2004, 166, 167.)

Työuupuneille esimiehille ovat ominaisia seuraavat piirteet: he kärsivät terveysongelmista, heidän sosiaalinen toimintansa on heikentynyt, ja he työskentelevät vaativissa tehtävissä puutteellisilla voimavaroilla. Vaikka he kokevat työn vaativana, he eivät tee pitkiä työpäiviä. Sitä vastoin työn imua kokeville esimiehille on yleisesti ominaista hyvä mielenterveys, sosiaaliset suhteet ovat kunnossa, he työskentelevät kekseliäästi ja saavat aikaan hyviä tuloksia ja tekevät pitkiä työpäiviä. (Schaufeli ym. 2008b, 195.) Täydellisyyden tavoittelu voi johtaa liialliseen yrittämiseen ja ponnistuksiin ja saattaa johtaa uupumukseen ja työholismiin. (Taris, van Beek & Schaufeli 2010a, 1, 6.) Schaufeli ja Bakker (2004, 293) toteavat tutkimuksessaan, että työn imu ja työuupumus ovat toistensa vastakohtia. Korkeat työn vaatimukset ja resurssien puute ennakoivat pääsääntöisesti työuupumusta ja terveysongelmia ja irtisanoutumisaikeita.

Työn imun positiiviset vaikutukset ovat työuupumuksen negatiivisia vaikutuksia voimakkaampia. Tämä viittaa siihen, että työhyvinvointi voi hyödyttää työntekijän yleistä hyvinvointia. Käytännössä työpaikan toimenpiteet työuupumuksen ehkäisemiseksi ja työn imun edistämiseksi voivat jatkaa vaikutustaan vapaa-ajalla ja siten lisätä yleistä hyvinvointia työntekijöiden keskuudessa. (Hakanen & Schaufeli, 2012, 8.) Työuupumusta voidaan estää mahdollistamalla työssä aikaansaamisen ja onnistumisen kokemuksia, joita ovat arvostuksen, merkityksellisuuden ja kunnian tunteiden kokemukset (Hakanen 2004, 222).

4.5 Työriippuvuus

Työholismi (työriippuvuus) termiä käytetään laajasti, mutta yksimielisyyttä sen määrittelystä tai vaikutuksista ei näytä löytyvän tutkijoiden keskuudessa. Useimmat tutki-

jat ovat keskittyneet vaikutusten tutkimiseen, eivätkä selittämään termiä täsmällisesti. Nykyisin organisaatioissa on kiinnitetty huomiota työriippuvaisten työntekijöiden johtamiseen, sillä esimiehet kohtaavat työriippuvuuden aiheuttamat ongelmat. Ymmärtämällä työriippuvuuden luonnetta voidaan hallita työriippuvaisen työntekijän käyttäytymistä. Työholistinen käytös vaikuttaa henkilön suorituskykyyn ja organisaation tuloksiin, kuten työtyytyväisyyteen, poissaolotaipumukseen, organisaatiotaitoihin ja tuottavuuteen. Työriippuvalaiset kohtaavat kasvavassa määrin vaikeuksia sekä työssä että yksityiselämässään pakonomaisen liiallisen työn tekemisen vuoksi. (Talbassum & Rahman 2012, 8.)

Schaufeli ym. (2008a) määrittelevät työholismin pakkomielteeksi, sisäiseksi pakotteeksi, joka ajaa ja vaatii työskentelemään kovasti, vaikka henkilö ei sitä itse haluaisikaan. Juuri pakonomainen luonne erottaa työholistin muista paljon työskentelevistä. (Schaufeli ym. 2008a, 219.) Wayne E. Oates otti käyttöön termin "työnarkomaani" vuonna 1971. (Schaufeli, Taris & Bakker 2006, 193.)

Huomattavin ominaisuus työnarkomaanille on se, että hän tekee enemmän kuin mitä odotetaan tai vaaditaan (Schaufeli ym. 2006, 197; Lynley, McMillan, O'Driscoll & Burke 2003, 186; Schaufeli ym. 2008, 219; Shimazu & Schaufeli 2009, 500) ja valmius tehdä töitä milloin ja missä vain, myös vapaa-aikana (Lynley ym. 2003, 180). Työholistinen henkilö haalii itselleen enemmän ja haasteellisempia töitä ja projekteja kuin mitä olisi tarpeen, asettaa itse itselleen tiukkoja aikatauluja ja kieltäytyy delegoimasta töitään ja arvioi työnsä ja hyvinvointinsa negatiivisesti (Taris, Schaufeli, Shimazu 2010b, 48).

Työholismin kehittymisen syitä ei tunneta tarkasti. Yksi selitysmalli perustuu heikkoon itsearvostukseen ja minäkäsitykseen, jossa arvottomuuden tunnetta pyritään lievittämään ylikorostuneella työhön panostamisella (Hakanen 2011, 112). Oletetaan, että työholismi kehittyy torjumaan matalan itsekunnioituksen ja turvattomuuden tunteita ja työnarkomaania motivoi suuri itselle todistamisen tarve. Työnarkomaanit arvostavat työtään sen välineellisen arvon vuoksi. Näiden arvojen saavuttaminen pönkittää heidän itsetuntoaan ja omanarvon tunteita, mutta he tuntevat häpeää,

syyllisyyttä ja arvottomuutta jos eivät täytä näitä vaatimuksia. (Beek, Hu, Schaufeli, Taris & Schreurs 2011, 46,47.) Häntä ajaa halu elää oman sekä toisten odotuksien mukaan. (van Wihje, Peeters & Schaufeli 2011, 368). Työriippuvuudella ja todellisella kiintymyksellä omaa työtä kohtaan tai aidolla halulla edistää organisaation päämäärää on hyvin vähän tekemistä keskenään. (Beek ym. 2011, 35.)

Tutkimusten mukaan työriippuvuus voidaan käsittää vain negatiivisena ilmiönä. (Libano, Llorens, Salanova, Schaufeli 2010, 149; Schaufeli ym. 2006, 193). Negatiiviset asenteet ja työriippuvainen käyttäytyminen saattavat johtaa ajan kuluessa uupumukseen. Työhön uppoutuminen ja kohtuuttoman korkeat suorituskykyä koskevat vaatimukset voivat lisätä negatiivista käsitystä omasta osaamisesta ja suorituskyvystä. Tulokset osoittavat, että sisäinen pakote yhdistettynä suureen työmäärään on erittäin haitallista työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta (Schaufeli ym. 2009, 341). Työholismin ”draiviin” liittyvät psykosomaattiset oireet ja stressi, mutta ei terveyttä edistävä käyttäytyminen eikä henkinen hyvinvointi. (Lynley ym. 2003, 180; vrt. Shimazu ym. 2009, 500.)

Jos työholistiset henkilöt kokevat kielteisiä tunteita työpäivänsä lopussa, he miettivät työasioita illan aikana enemmän kuin ei-riippuvaiset työntekijät. Tämä stimuloi sitoutumista työhön liittyvään toimintaan ja estää elpymisen kokemuksia ja palautuminen jää heikoksi. Vastaava vaikutusta ei ole muilla työntekijöillä (van Wijhe ym. 2012, 9-10.)

Työriippuvuus ei tartu eikä kehity työholistisen työympäristön vaikutuksesta. Työympäristö voi kuitenkin aktivoida ja ylläpitää työriippuvuutta. Todennäköisesti työholistisesti suuntautuneet henkilöt hakeutuvat tällaisiin työkohteisiin, jonka toiminta mahdollistaa heille pakonomaisen työskentelyn. (Hakanen 2011, 113.) Kannustavalla ja voimavaroja tarjoavalla työympäristöllä ei näytä olevan vaikutusta työholismiin, mutta sitä vastoin tarmokkuuteen, omistautumiseen ja uppoutumiseen (Hakanen 2005, 65).

Työholismin on todettu olevan yhteydessä puutteellisiin työn voimavaroihin, kuten työn ohjaukseen ja puutteelliseen esimiestukeen. Tämä viittaa siihen, että työriippuvaiset henkilöt työskentelevät epäsuotuisissa työympäristöissä, joka saattaa estää kasvun, kehittymisen ja oppimisen. Työholismi, työuupumus ja työnimu kukin esittävät yksilöllistä roolia suhteessa pitkiin työpäiviin, työn luonteeseen, työn tuloksiin sosiaalisiin suhteisiin ja koettuun terveydentilaan. (Schaufeli ym. 2008b, 195.)

Yhteys työriippuvuuden ja työn hallinnan tunteen kanssa saattaa kertoa siitä, että työholismin on mahdollista kehittyä muiden valvonnan ulottumissa olevissa töissä. Riippuvuuden ja työn vaatimusten välinen vahva yhteys on olemassa. Kuitenkaan ei osata sanoa, miten persoonallisuus ja työympäristö ovat sidoksissa työriippuvuuden kehittymiseen. (Hakanen 2005, 66.) Näyttää siltä, että työholismi voidaan parhaiten selittää henkilökohtaisella ominaisuudella, joka aktivoituu ja jota ylläpitävät ympäristöolosuhteet (Lynley ym. 2003, 186).

Työriippuvuutta ruokkii ja ylläpitää se, että työholistinen tapa työskennellä saatetaan palkita organisaatiossa. Työholismiin liittyy myös kotiloissa olevien ongelmien kompensoiminen pakenemalla työhön. Työholismiin voidaan vaikuttaa vain vähän yleisillä työnkehittämismenetelmillä. Tutkimuksen mukaan työholismi on yhteydessä yleiseen huonoon elämänlaatuun ja sillä voi olla syvällisiä seurauksia henkilölle itselleen ja hänen lähiympäristölleen. (Hakanen 2005, 66,68.)

Työholismiin puuttuminen ja työn imun parantaminen ovat keinoja parantaa henkilöstön hyvinvointia. Työriippuvuutta voi vähentää muuttamalla organisaatiokulttuuria, jossa pitkiä päiviä tekevät henkilöt ovat sankareita ja joita pidetään roolimalleina. Mainittu kulttuuri pitäisi korvata uudella, joka kannustaa älykkääseen työskentelyyn ja arvostaa terveellisen työelämän tasapainoa. (Shimazu ym. 2009, 500, 501.) Työntekijöille, jotka ovat vaarassa tulla työriippuvaisiksi, voisi olla hyökyksi koulutus, joissa keskitytään ajanhallinnan ongelmiin (Shimazu ym. 2009, 501).

Yhteinen tekijä työholismin ja työn imun välillä on tehtyjen työtuntien määrä (Hakanen 2005, 65; Schaufeli, Shimazu & Taris 2009). Työholismi ja työn imu ovat yksilöllisiä työhön kohdistuvia asenteita, joille on yhteistä kova työn tekeminen. Käyttäyty-

misen taustalla olevat motivaatiot ja vaikutukset kuitenkin eroavat. Työnarkomaneilla on käyttövoimana pakkomielteinen sisäinen ”draivi”, kun taas työn imussa olevat työntekijät ovat luonnostaan motivoituneita. (Shimazu ym. 2009, 496,500.) On olemassa paljon erilaisia syitä työskennellä kovasti silti olematta työriippuvainen. Niitä voivat olla taloudelliset syyt, huono avioliitto, organisaatiokulttuuri, esimiesten asettama paine tai vahva halu edetä uralla (Schaufeli ym. 2009b, 322). Työholismi liittyy pahoinvointiin, kun taas työn imu hyvinvointiin. Tämän perusteella työholismi ja työn imu voidaan määrittää kokemusperäisesti toisistaan erillisiksi. (Shimazu ym. 2009, 496,500.)

5 CASE – PALVELUORGANISAATION MUUTOS

Siivous- ja ruokapalvelun yhdistämisen eteenpäin vieminen lähti liikkeelle virkamiesten aloitteesta valtuuston hyväksymän kuntastrategian 2011 – 2015 valmistuttua. Muutosesitykset perustuivat strategiassa mainittuun palveluketjujen määrittelemiseen ja kehittämiseen, johon kuuluu kuntatason toimintamallin suunnittelu ja organisaatorakenteen muuttaminen vastaamaan luotua toimintamallia. (Pirkkalan kuntastrategia 2011–2015, 8.)

Kunnanhallitus teki 16.5.2011 päätöksen organisaatiomuutoksen valmistelun aloittamisesta ja 10.10.2011 valtuusto päätti muodostaa tekniselle osastolle ruoka- ja puhtauspalvelujen vastuualueen 1.1.2012 alkaen. Uudessa fuusioituneessa organisaatiossa henkilöstöä on yhteensä 112, joka jakautuu lähes tasan puhtauspalvelun ja ruokapalvelun henkilöstöön. Ruokapalvelun toimintakohteita on yhteensä 23, joista valmistuskeittiöitä on kuusi. Kuntatyönä siivottavia kohteita on 25 ja niiden lisäksi on ostopalveluna siivottavia kohteita.

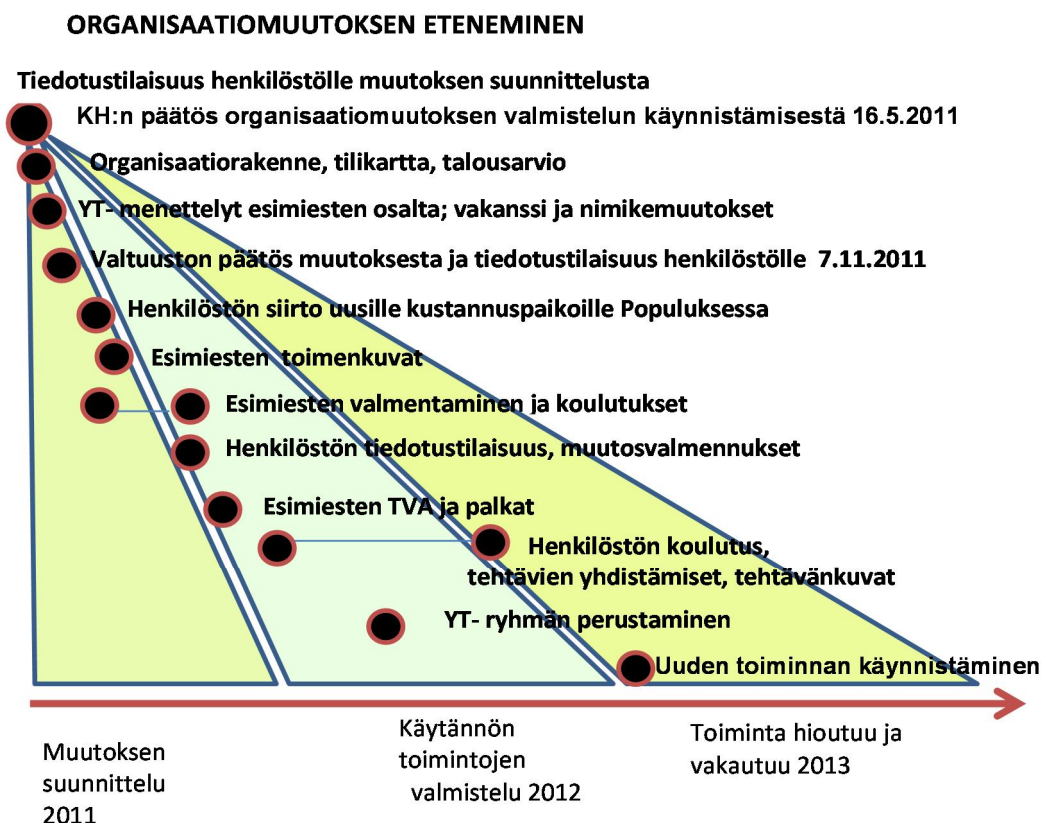
Päätöksenteon valmistelut etenivät nopeasti ja ne hoidettiin muun työn ohessa tila ja ruokapalvelun päällikötasolla sekä henkilöstöhallinnossa. Elokuusta 2011 lähtien

siivouksen ja ruokapalvelun esimiesten tapaamiset olivat yhteisiä. Ruokapalvelun ja siivouksen esimiehet saivat osallistua muutoksen suunnitteluun, ja heille tiedotettiin muutoksen valmistelujen etenemisestä säännöllisesti.

Kun organisaation rakenne ja hallinnolliset toiminnot päätöksen tekemistä varten oli suunniteltu, keskityttiin esimiestasolla tapahtuviin muutoksiin. Esimiehiä koskevat yhteistoimintalain mukaiset neuvottelut käytiin lokakuussa 2011 pian valtuuston yhdistämispäätöksen jälkeen. Esimiesten sen hetkiset virat ja toimet lakkautettiin 1.1.2012 alkaen ja heidät siirrettiin samasta ajankohdasta alkaen uuden nimikkeen mukaiseen toimeen.

Organisaatioiden yhdistämisessä ei tapahtunut irtisanomisia eikä uutta henkilöstöä rekrytoitu. Esimiesten valinnat tehtiin sisäisin järjestelyin. Ruokapalveluesimiesten, joita on kuusi henkilöä, nimike muutettiin palveluesimieheksi ja heistä tuli esimiehiä myös puhtauspalvelun henkilöstölle. Siivoustyöohjaan vakanssi muutettiin palveluesimiehen vakanssiksi, ja hän toimii varahenkilöiden esimiehenä sekä muiden palveluesimiesten osaamisen tukena siivouksen osalta. Siivouspäällikön ja ruokapalveluohjaajan nimikkeet muutettiin palveluohjaajaksi. Palveluohjaajien tehtävän tarkoituksena on toimia asiantuntijaroolissa vastuualueen esimiehenä toimivan ruoka- ja puhtauspalvelupäällikön tukena ruokapalveluohjaajan kanssa.

Kuviossa 8. on kuvattu organisaatiomuutoksen eteneminen pääpiirteittäin valmistelusta alkaen valtuuston päätöksen tekemiseen ja sen jälkeen varsinaisen käytännön toimintojen eteneminen. Muutos ei ole edennyt alkuperäisen aikataulutuksen mukaan. Käytännön toimintojen yhdistäminen oli tarkoitus suunnitella vuonna 2012 ja aloittaa toteuttaminen heti vuoden 2013 alussa. Hallinnollinen muutos on saatu toteutettua ja vakiinnutettua. Kohteiden yhdistämisen mahdollisuuksia on kartoitettu, ja seuraavassa vaiheessa aloitetaan käytännön toimintojen kohdekohtainen yhdistämisen suunnittelu ja toteuttaminen.



KUVIO 8. Case -organisaatiomuutoksen eteneminen

Uudet ruoka- ja puhtauspalvelujen palvelualueet ja tilikartta muodostettiin ruokapalvelun kustannuspaikkajaon mukaisesti, joka perustuu valmistuskeittiöiden määrään. Kunkin palveluesimiehen hallinnoiman valmistuskeittiön alaisuudessa on vaihteleva määrä erikokoisia palvelukeittiöitä, joihin toimitetaan ateriat valmistuskeittiöstä niiden tuotantokapasiteetin mukaan. Yhdistämistilanteessa tämä tarkoitti sitä, että kunkin kustannuspaikan alaisuudessa olevat kohteet ja niiden sekä puhtaus- että ruokapalvelun henkilöstö siirtyivät saman palveluesimiehen alaisuuteen. Palveluesimiehille tuli vastattavakseen ammatillisesti uusi puhtauspalvelun tehtäväalue. Valmistuskeittiöt ja niiden alaiset palvelukeittiöt käyvät ilmi organisaatiokaaviosta kuviossa 9.



KUVIO 9. Ruoka- ja puhtauspalvelun organisaatiokaavio

Esimiesten toimenkuvia valmisteltiin yhdessä kaikkien esimiesten kanssa useaan kertaan kesän ja syksyn 2011 aikana jo ennen valtuuston yhdistämispäätöksen tekemistä. Valmisteluilla varauduttiin kireään aikataulun vuoksi siihen, että toimenkuvat olisivat vuoden vaihteessa valmiina mahdollisen uuden toiminnan alkaessa ja palkkauksen perusteena olevan työnvaativuuden arviointia varten. Tässä vaiheessa ei ollut tietoa, kuka tulisi hoitamaan mitäkin tehtävää uudessa organisaatiossa. Myös hallinnollisia käytännön toimintoja mietittiin ja suunniteltiin yhdessä.

Esimiesten palkkojen määrittely ja sitä edeltävän työnvaativuudenarvioinnin tekeminen siirrettiin käsiteltäväksi vasta uuden k toiminnan aloittamisen jälkeiseen aikaan. Kuitenkin siten, että palkkoja koskevat muutokset tulisivat voimaan takautuvasti 1.1.2012 alkaen. Palkkausiasia saatiin päätökseen huhtikuussa 2012. Kaikki eivät olleet tyytyväisiä tehtyyn ratkaisuun.

Muutoksen vaatimiin koulutuksiin oli varauduttu vuoden 2012 talousarvion suunnittelussa. Vaikka puhtauspalvelun ammatillinen esimiestason osaaminen säilyi ennallaan yhdistetyssä organisaatiossa, palveluesimiesten osaamista nähtiin tarpeelliseksi lisätä. Siivouksen ammatillista osaamista hankittiin neljä kertaa puolen päivän koulutuksilla. Esimiesten omaa muutoksen käsittelyä ja jaksamista tukevaa muutosjohtamisen koulutusta järjestettiin vuoden 2011 marraskuussa. Keväällä 2012 alkoivat työterveyshuollon järjestämät palveluesimiesten yhteiset tukitapaamiset, jotka jatkuivat syksyn 2012 ajan. Näillä tapaamisilla pyritään tukemaan esimiesten työhyvointia. Syksyn 2012 aikana esimiehet ovat osallistuneet sekä kunnan sisäisiin että ulkoisiin esimiestyötä tukeviin koulutuksiin.

Koska yhdistymisellä tavoitellaan mahdollisuutta tehdä lähi tulevaisuudessa puhtaus- ja ruokapalvelun tehtäviä ”ristiin”, nähtiin tarpeelliseksi lisätä ammatillista osaamista molempien osa-alueiden henkilöstölle. asti työterveyshuolto on otettu mukaan tukemaan henkilöstön muutostilannetta. Henkilöstön koulutuksilla tuetaan heidän sopeutumistaan muutokseen sekä varaudutaan ammatillisen osaamisen hallintaan. Henkilöstön hyvä osaamistaso tukee myös esimiesten työtä.

6 TYÖHYVINVOINNIN SELVITTÄMINEN

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää muutoksen ytimessä työskentelevien palveluesimiesten työhyvoinnin tilaa. Tutkimusstrategiaksi on valittu laadullinen tapaustutkimus, jossa on käytetty sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä aineiston kokoamiseen. Keruumenetelminä on käytetty työhyvointia kolmesta eri näkökulmasta mittaavia, valmiiksi laadittuja strukturoituja kyselyjä. Tutkimuksen mukaan työholismi, uupumus ja työn imu ovat työntekijöiden hyvinvoinnin kolme erillistä tekijää (Schaufeli ym. 2008b, 173). Työn imua mitattiin Työn imu 17-kyselyllä, QPSNordic -yleiskyselyllä mitattiin työn psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä ja työriippuvuutta DUWAS-10 -kyselyllä. Lähiesimiesten tuntemuksista ja jaksamista on kartoi-

tettu ennen muutosta ja muutoksen aikana esimiespalavereissa käydyissä keskusteluissa, joista on tehty muistiinpanot.

Vastaajaryhmän taustatietoja ei selvitetty kyselyssä, koska tutkimuksen tekijällä, joka on palveluesimiesten esimies, on tiedot valmiina. Kaikki esimiesryhmään kuuluvat ovat naisia, joiden ikä vaihtelee 35 ja 62 välillä. Kaikilla esimiehillä on pitkä työkokemus alalta, suurimmalla osalla noin 30 vuotta. Opinnäytetyöntekijä rajasi itsensä tutkimuksen ulkopuolelle.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tapaustutkimus soveltuu kehittämistehtävän lähestymistavaksi silloin, kun tavoitteena on ymmärtää syvällisesti kehittämisen kohdetta ja tuottaa kehittämis ehdotuksia ja ideoita. Se auttaa ymmärtämään työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa organisaatiossa sekä sopii heikosti ymmärrettyjen tilanteiden tai käyttäytymisen sekä epätyypillisten prosessien tutkimiseen. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että erilaisia menetelmiä käyttämällä saadaan monipuolista ja kokonaisvaltaista tietoa tutkitavasta tapauksesta. Tapaustutkimusta voidaan tehdä sekä laadullisin että määrällisin menetelmin ja niitä yhdistelemällä. Tapaustutkimuksissa käytetään usein tiedonkeruumenetelmänä haastatteluja, joissa toimijat itse voivat kuvata ja selittää ilmiötä. Kehittämistyö nojaa aina teorioihin, metodeihin ja aikaisempiin tutkimuksiin, joista tulisi löytää oman tutkimuksen kannalta olennaisin. Tapaustutkimuksessa lähdetään liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta. Kehittämiskohde täsmentyy prosessin edetessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52 – 55.)

Kyselyt ovat yksi yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa eniten käytetyistä menetelmistä. Kysely soveltuu monenlaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimiseen. Kyselytutkimuksen etuna on, että niiden avulla voidaan kerätä laaja ja monipuolinen tutkimusaineisto suureltaakin joukolta. Se on suhteellisen nopea ja tehokas tapa. Sen heikkoutena on tuotetun tiedon pinnallisuus ja se, ettei voida tietää, miten vakavasti vas-

taajat suhtautuvat tutkimukseen ja miten onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat vastaajan näkökulmasta. Kyselyn käytön perusvaatimuksena on se, että tutkittavasta ilmiöstä on olemassa riittävästi aikaisemmin tutkittua tietoa, sillä esitetyt kysymykset perustuvat aikaisempaan tietoon. (Ojasalo ym. 2009, 108,109.)

Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, jota voidaan soveltaa monella tavalla (Ojasalo ym. 2009, 55). Haastattelun suunnittelun ydin on tutkimusongelma, sillä tiedonkeruumenetelmät ja tiedonlähteet ovat ongelmasta riippuvaisia (Kananen 2009, 60). Haastattelumenetelmän valinta on riippuvainen siitä, millaista tietoa tarvitaan. Tässä vaiheessa tulee ratkaista se, kuinka kiinteästi kysymykset muotoillaan. Haastattelumenetelmät voidaan jakaa kahteen ryhmään strukturoituun ja ei-strukturoituun. (Ojasalo ym. 2009, 95.)

6.2 Esimiesten ajatukset ja kokemukset muutoksesta

6.2.1 Aineiston keräämisen menetelmä ja analysointitapa

Ryhmähaastattelulla saadaan haastattelut tehdyksi yhdellä kertaa. Ryhmähaastattelu tuottaa erilaista tietoa kuin yksilöhaastattelut, eikä sitä voida pitää usean erillisen yksilöhaastattelun vaihtoehtona. Ryhmän vaikutus heijastuu vastauksissa. Ryhmän koostumus vaikuttaa joko tietoa lisäävästi tai vähentävästi. (Kananen 2009, 65.)

Analyysin tekemiseen on erilaisia vaihtoehtoja, eikä selkeitä noudatettavia ohjeita ole olemassa, mutta koskaan ei voi tyytyä pelkkään aineiston kuvaukseen. Aineiston tiivistämisellä saadaan aineistosta esille ymmärrys ja tulkinta siitä, mitä olennaista lisävaloa aineisto tuo tutkimuskysymyksiin. Analysoitaessa aineistoa sitä pilkotaan, puretaan, kootaan, eheytetään ja täydennetään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Analyysi voidaan ymmärtää aineiston järjestelyksi, käsittelyksi, muokkaamiseksi ja tiivistämiseksi (Kananen 2009, 80).

Haastatteluanalyysin yksinkertainen analysointitapa on ilmiöiden esiintymismäärien laskeminen. Yksi mahdollisuus haastatteluaineiston analysoimiseksi on etsiä esiintulleista ilmiöistä poikkeamia. Säännönmukaisuuksien etsiminen ei aina ole riittävää tai se saattaa antaa puutteellisen kuvan ilmiöstä ja sen esiintymisestä. (Ojasalo 2009, 99–100.) Sisällön jäsentämisen jälkeen tulisi tehdä synteesiä. Aineistosta tulisi löytää jotain laajoja kokonaisuuksia eikä vain yksittäisiä vastauksia. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Esimiespalavereissa esitettyjen kysymysten pohjalta käydyt keskustelut täyttävät edellä mainitut sekä avoimen että ryhmähaastattelun määrittelyt. Kerättyä aineistoa on analysoitu esiintymismäärien pohjalta sekä poimimalla mahdollisia poikkeamia ryhmän esittämistä ajatuksista.

Tässä opinnäytetyössä esitetyt esimiesten ajatukset ja kommentit eivät ole suoria lainauksia heidän puheenvuoroistaan, sillä keskusteluja ei nauhoitettu vaan kommentit kirjattiin muistiin keskustelun aikana. Kunkin palaverin alussa esimiehille on ilmoitettu, että heidän kommenttejaan tullaan käyttämään opinnäytetyön aineistossa. Kukaan heistä ei kieltänyt aineiston käyttöä.

6.2.2 Ajatuksia ennen yhdistymistä

Kun ruoka- ja puhtauspalvelujen yhdistämisen valmistelu oli aloitettu virallisesti, muutoksesta keskusteltiin esimiespalavereissa ”Mitä ajattelet muutoksesta?” kysymyksen pohjalta. Tähän opinnäytetyöhön on tiivistetty ajatuksia aiheryhmiksi kahdesta eri palaverista. Useimmat esimiehiltä tulleet kommentit esitettiin kysymyksen muodossa. Keskusteluissa esille nousivat ammatillisen osaamisen puute, sijaisjärjestelyihin liittyvät ongelmat, henkilöstön perehdyttäminen, esimiesten työmäärän kasvaminen, ajan riittävyys, huoli henkilöstön työhyvinvoinnista muutoksessa sekä henkilöstön sitouttaminen muutokseen.

Kokonaisuutena esimiehet suhtautuivat järkevän myönteisesti yhdistymisaikeisiin. Kukaan ei ilmaissut vastustavansa yhdistymistä. Muutosta oli jo odotettu, koska yhdistämiset ovat olleet yleisiä kunta-alalla viime vuosina. Suhtautuminen muutokseen

ilmenee seuraavista lausumista: "Huolestuttaa, mutta ei pelota", "Ei pelkoja", "Onnistuu, ei tapahdu suurta muutosta nykyiseen", "Miten onnistuu, kun..." ja "En tule selviytymään, jos..."

Alla olevaan esimiehen lausumaan sisältyy yleiskuva esimiesten ajatuksista ja suhtautumisesta yhdistymiseen.

Yhdistymisestä on puhuttu jo 1990- luvulla. Varmaan ihan hyvä juttu, kun vain osataan. Tulee hallita siivouksen ammatillinen osaaminen. Täytyy suunnitella ja saada lisää esimiesresursseja. Henkilöstömäärä kasvaa huomattavasti. Miten järjestään sijaistamiset?

Ylitse muiden molemmissa keskusteluissa, nousi esille sijaisten hankintaan liittyvät vaikeudet. Muistiinpanoista löytyi 13 sijaisjärjestelyihin liittyvää kommenttia viiden esimiehen puheenvuoroista. Sijaisten hankkiminen koettiin haasteellisena, jopa mahdottomana, aikaa vievänä tehtävänä, koska sijaisia ei ole riittävästi saatavana ja oletuksena oli tuleva suuri sairauspoissaolojen määrä. Seuraavat esimerkit on poimittu sijaisjärjestelyihin kohdistetuista kysymyksistä.

Miten sijaisten järjestäminen hoidetaan? Kaatuuko esimiesten harteille?

Voiko irrottaa jonkun huolehtimaan sijaisjärjestelyistä?

Sijaisten saaminen vaikeaa, jatketaanko työssä olevien päivää?

Ensimmäisessä keskustelussa pohdittiin esimiesten oman uuden ammatillisen osaamisalueen hallitsemista ja tuntemusta. Aiheeseen liittyviä merkintöjä on kuuden esimiehen lausunnoissa. Sitä ilmaisevat seuraavat esimiesten kommentit:

Siivouksen asiantuntijuus on puutteellista. Miten saadaan osaamista? Miten muutos istuu käytäntöön? En tunne siivousta kovin hyvin, joten alkuvaiheessa apua ja tukea varmasti tulen tarvitsemaan paljon

Laitoksissa on siivouksen erityisosaamista vaativia tiloja eikä ole osaamista sen johtamiseen.

En tunne keittiötyötä.

Myös henkilöstön hyvinvoinnista ja yhteenkuuluvuuden luomisesta otettiin vastuu.

Siivouspuolen henkilöstö ei ole toipunut vielä edellisestäkään muutoksesta. Henkilöstöä tulee tiedottaa yhdistämisprojektin etenemisestä. Hyvän "me"-hengen luominen on tärkeää, jotta kaikki tuntevat kuuluvansa porukkaan.

6.2.3 Ajatuksia toimintamuutoksen tapahduttua

Tähän on koottu kokemuksia ja ajatuksia maaliskuu- ja toukokuun lopulla, kolmen ja kuukauden jälkeen toiminnan aloittamisesta. Henkilöstön sairauslomat ja sijaisten hankinta olivat kaikkein eniten puhuttava asia. Tässä vaiheessa oli jo käytännössä saatuja kokemuksia siitä, että sairauspoissaoloja on paljon ja sijaisjärjestelyt vievät huomattavan osan esimiesten työajasta ja tehtävä koettiin erittäin haasteellisena.

Muita asioita olivat mm. henkilöstön suhtautuminen muutokseen ja henkilöstölle uusiin esimiehiin, henkilöstön toiminnoissa havaitut kulttuurierot, esimiesten keskinäinen tuki ja yhteistyö sekä huoli toistensa jaksamisesta, kasvanut työmäärä ja sen tuoma kiire.

Kaikkien esimiesten mielestä hallinnollinen siirtymävuosi ennen varsinaista koko henkilöstöä koskevan käytännön toimintojen yhdistämistä on hyvä. Eduksi koettiin, että siirtymävuoden aikana ehtii oppia tuntemaan henkilöstöä ja toimintoja.

Alla oleva, maaliskuussa esitetty, yhden esimiehen esittämä kuvaus tuo esille hyvin muutostilanteeseen liittyviä tuntemuksia ja painetta. Samanlaisia tunteita ja ajatuksia esittivät myös muut esimiehet. Kuvaus tuo ilmi koetun haasteellisuuden ja sen mukanaan tuoman, jopa toivottomuuden tunteen. Kuitenkin samanaikaisesti tuodaan esille usko onnistumiseen alkuvaikeuksien jälkeen ja usko kykyyn hoitaa vaikeita asioita. Se myös kuvastaa sitä, miten tämä esimies koki oman tehtävänsä vastuun ja toimeen tarttumisen, kun hän mainitsee käynneistään ja keskustelustaan asiakaskohteissa.

Heräsin todellisuuteen 2.1.2012. Sairauslomista johtuvia poissaoloja on ollut erittäin paljon. Sairauslomien määrä ihmetyttää, samat henkilöt ovat paljon pois. Olen käynyt asiakaskohteissa ja saanut palautetta siivoustyön laadusta. On tullut ajatus, ettei tästä tule mitään. Tilanne on vain hyväksyttävä. Pitää saada lisää resursseja. Henkilöstö odottaa esimiehen käyntejä, heillä on paljon asiaa, mutta jotkin kohteet ovat haasteellisen matkan takana. Esimies on otettu hyvin vastaan. Uskon edelleen, että organisaatiosta tulee hyvä, kun tilanne saadaan hallintaan. Sijaisongelma koskee erityisesti puhtauspalvelun puolta. Oma työ on aikataulutettava entistään paremmin.

Esimiesten tasapainoista suhtautumista ja myönteisyyttä muutoksen keskellä kuvaavat myös seuraavat maaliskuussa kirjatut kommentit, joissa tulee esille sekä haasteellisuus että usko onnistumisesta.

Haasteellista, mutta muutokset ovat hyväksi, joutuu itse miettimään. Vanhasta pois oppiminen on vaikeaa....

Muutos on tiivistänyt meidän esimiesten keskinäisiä rivejä ja keskinäinen tuki on kasvanut. Henkilöstössä on aistittavissa pientä muutosvastarintaa... Tulee hyvä porukka.

Puhtauspalveluhenkilöstö on asiallista. Omassa työssä muistaminen ja kirjaaminen ovat lisääntyneet. Työmäärä on kasvanut, pitää osata irrottautua keittiöstä. On mennyt hyvin.

Muutos on ollut erittäin haasteellista..... Muutoksessa on paljon mahdollisuuksia, uskoa ja toivoa löytyy. Toimintakulttuurit ovat erilaisia.

On ollut haastavaa. Puhtauspalvelussa on ollut runsaasti sairauslomia....

Työntekijöiden suhtautuminen on ollut myönteistä. Ollaan odottavalla kannalla. Sijaisten saaminen on ollut vaikeaa ja sijaisjärjestelyt ovat vieneet runsaasti aikaa. Olen päässyt jo hieman asiaan sisälle. Asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä. Siivoushenkilöstöllä on erilainen asenne, keskenään "jotain".

Aika ei tahdo riittää "omien" töiden tekemiseen, ehtii hoitaa vain pakolliset työt.

Esimiestehtävät ovat jääneet pois, muuten työ jatkuu ennallaan.

Toukokuussa oli havaittavissa selkeitä väsähtämisen merkkejä puolen vuoden muutoksen myllerryksessä elämisen jälkeen. Kommentteja on kirjattu viiden esimiehen osalta.

Mistä esimiehille saadaan lisää aikaa? Sijaisjärjestelyt vievät tolkkottomasti aikaa, ainakin siivouspuolella. Tekemättömät työt painavat. Miten syksy järjestetään?

Tuotantokeittiöön tulee saada syksyllä apua. (kaksi kommenttia)

Keittiötyö kärsii ajanpuutteen vuoksi. Virheitä tulee tilauksiin. Pakollisia kirjallisia töitä on tekemättä. Tekemättömät työt painavat. Henkilöstön keskinäiset kärhämät rasittavat.

Voiko esimies tulla lauantaina töihin tekemään rästissä olevia tehtäviä?

Sijaisjärjestelyt olivat jälleen yleisimmäksi ja vaikeimmaksi koettu ongelma. Muita asioita olivat ajanpuute, suuri työmäärä ja huoli työkaverien jaksamisesta. Kommentteissa ei esiintynyt positiivisia ja toiveikkaita ajatuksia. Kolme paikalla ollutta esimiestä toi esille huolensa työkaverin jaksamisesta ja lisäresurssien saamisesta.

6.3 Työn imun mittaaminen

Tässä opinnäytetyössä työnimun mittaamiseen käytettiin Työn imu 17 -menetelmää, josta käytetään nimeä UWES (Utrecht Work Engagement Scale). Menetelmän ovat kehittäneet hollantilaiset tutkijat Schaufeli ja Bakker ensisijaisesti tutkimustarkoituksiin, mutta menetelmää voidaan soveltaa myös ryhmiin, henkilöstö- ja ilmapiirikartoituksiin sekä työterveyshuollossa yksilöllisesti. Menetelmään on kehitetty kyselylomake, jota on käytetty myös tässä tutkimuksessa. (Hakanen 2009a, 7.) UWES on vahvistettu useissa maissa, esimerkiksi Kiinassa, Suomessa, Kreikassa, Etelä-Afrikassa, Espanjassa ja Hollannissa. (Bakker ym. 2008, 210). Kyseessä on strukturoitu kyselymenetelmä.

UWES -menetelmällä mitataan työnimun kolmea ulottuvuutta: tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Vastausvaihtoehdot on pisteytetty nollasta (*en koskaan*) kuuteen (*päivittäin*). Menetelmällä on mahdollista laskea keskiarvoihin perustuvat tunnusluvut työn imu summamuuttujalle sekä kolmelle työn imun ulottuvuudelle. Saatuja arvoja voidaan verrata Hakasen (2009a) teoksessa esitettyihin viitetiedostoihin tai käyttämällä teoksessa esitettyjä prosenttijakaumataulukoita. Eri aikoina työn imu -kyselyyn vastanneiden tai saman organisaation eri yksiköiden pisteytettyjä tuloksia kannattaa vertailla keskenään. Hakanen (2009a) suosittelee tämän menetelmän rinnalle käytettäväksi QPSNordic -kyselyä. (Hakanen 2009a, 44.)

Kyselyssä arvioidaan tarmokkuutta kolmella väittämällä. Tarmokkuuden mittaamisella kartoitetaan energisyyden kokemusta, lannistumattomuutta työssä ja työhön panostamisen halua. Korkeat pisteet tarmokkuudessa viittaavat siihen, että työntekijä

on energinen, innostunut ja sisukas työssään. Tarmokkuus kuvaa sinnikkyyttä jatkaa ponnistelua myös vastoinkäymisten kohdatessa. Matalat pisteet viittaavat tarmokkuuden, innokkuuden ja sisukkuuden vähäisyyteen. (Hakanen 2009a, 10.) Tarmokkuudelle on tunnusomaista energisyys ja sietokyky työn aikana, halukkuus panostaa omaan työhön ja sitkeyttä kestää myös ongelmassa. (Schaufeli ym. 2006, 195.)

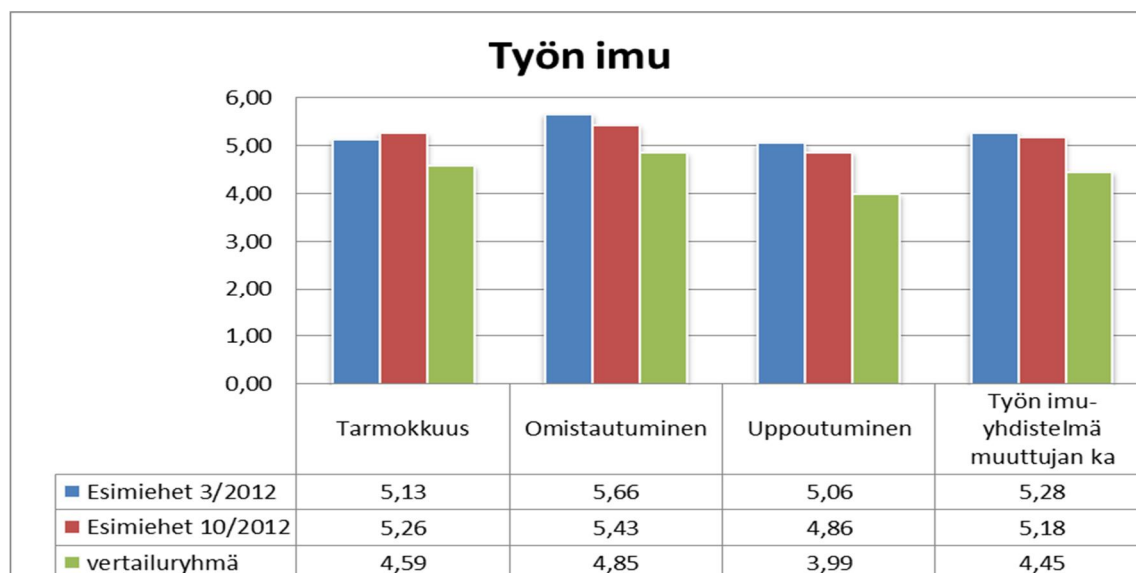
Omistautumista mitataan viidellä väittämällä. Omistautuminen kuvaa kokemusta työn merkityksellisyydestä ja haasteellisuudesta sekä innokkuudesta, inspiraatiosta sekä ylpeyden kokemusta omasta työstä. Korkeat pisteet kertovat siitä, että henkilö samaistuu työhönsä, kokee työnsä merkityksellisenä, inspiroivana ja haasteellisenä. Matalat pisteet vastaavasti viittaavat siihen, että henkilö ei koe edellä mainittuja tuntemuksia. (Hakanen 2009a, 10.)

Uppoutumista arvioidaan kuudella väittämällä. Uppoutuminen kuvaa syvää keskittyneisyyden tilaa, työhön paneutuneisuutta ja näistä saatavaa nautintoa. Korkea pistemäärä tarkoittaa, että henkilö on usein syventynyt ja uppoutunut työhönsä ja hänen on vaikea irrottautua siitä. Aika työssä kuluu huomaamatta. Matala pistemäärä puolestaan kertoo, ettei henkilö yleensä koe syventyvänsä tai uppoutuvansa työhönsä. (Hakanen 2009a, 10.)

Maaliskuussa 2012 tehtiin ensimmäinen työn imua kartoittava kysely valmista UWES-lomaketta käyttäen. Tähän kyselyyn vastasivat kaikki esimiehet, yhdeksän henkilöä. Pisteytyksessä aiheutti mietintää se, miten käsitellä lomakkeet (kaksi kpl), joista kummastakin oli jäänyt vastaamatta yksi kysymys. Vastausta vaille jääneet kysymykset olivat: *"Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus"* sekä *"Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni"*. Asia ratkaistiin siten, että kysymyksen keskiarvon laskennassa jakajana käytettiin vastausten lukumäärää. Kysely uusittiin lokakuussa, kun uuden organisaation toimintaa oli toteutettu kymmenen kuukautta. Kyselyyn vastasi seitsemän henkilöä.

Oheisessa kuviossa 10. näkyvät ruoka- ja puhtauspalvelun esimiesten työn imu - kyselyn pistemäärät. Vertailuaineistona on käytetty Hakasen (2009a, 37.) taulukon 15

ryhmää: Johtajat: alin johto, jonka tulokset perustuvat Jyväskylän yliopiston aineistoon (N 2883). Ryhmä koostui eri ammattiryhmien edustajista. (Hakanen 2009a, 37.)



KUVIO 10. Esimiesryhmän ja vertailuryhmän työn imu- summamuuttujien keskiarvot

Kuten kuviosta 10. voidaan havaita, esimiesten työn imun tulokset ylittävät kaikissa osioissa vertailuryhmän tulokset. Saatujen tulosten mukaan esimiehet ovat hyvin voimakkaasti työn imussa.

Verrattaessa maaliskuun ja lokakuun tuloksia keskenään, lokakuun tuloksissa on hienoinen työn imun väheneminen muissa osioissa, mutta tarmokkuus on kasvanut. Tämä osoittaa, että esimiehet ovat sinnikkäitä ja jatkavat eteenpäin ponnistelua myös vastoinkäymisten kohdatessa (vrt. Hakanen 2009a, 10.), mutta myös sitä, että uppoutumisen alentuessa työhön syventyminen ja keskittyminen osoittavat vähentymisen merkkejä. Omistautumisen vähentyminen viittaa työn merkityksellisuuden ja haasteellisuuden sekä innokkuuden tuntemuksen vähentymiseen. (Hakanen 2009a, 10.)

TAULUKKO 2. Esimiesten työn imu -mittauksen tulokset tarmokkuus kysymyksittäin

Tarmokkuus		Maaliskuu		Lokakuu	
		ka	kh	ka	kh
TA1	Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni	5,00	1,32	5,14	0,69
TA2	Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	5,11	0,60	5,00	1,00
TA3	Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin	5,44	0,73	5,57	0,53
TA4	Jaksan työskennellä hyvinkin pitkiä aikoja kerrallaan	5,11	0,78	5,57	0,53
TA5	Olen hyvin sinnikäs työssäni	5,11	0,93	5,29	0,49
TA6	Jatkan hellittämättä työssäni sillonkin, kun asiat eivät suju hyvin.	5,00	1,00	5,00	0,58
Keskiarvo		5,13	0,81	5,26	0,66
Omistautuminen		Maaliskuu		Lokakuu	
		ka	kh	ka	kh
OM1	Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus	5,75	0,46	5,43	1,13
OM2	Olen innostunut työstäni	5,67	0,50	5,43	0,79
OM3	Työni inspiroi minua	5,67	0,50	5,14	0,69
OM4	Olen ylpeä työstäni	5,44	0,73	5,71	0,49
OM5	Minulle työni on haastavaa	5,78	0,44	5,43	0,53
Keskiarvo		5,66	0,53	5,43	0,76
Uppoutuminen		Maaliskuu		Lokakuu	
		ka	kh	ka	kh
UP1	Työskennellessäni unohdan ajan kulun	5,33	0,71	5,00	1,00
UP2	Kun työskentelen, unohdan kaiken muun ympärilläni	4,67	0,50	4,86	1,07
UP3	Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni	5,25	0,71	5,43	0,79
UP4	Olen täysin uppoutunut työhöni	5,00	0,50	5,29	0,49
UP5	Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan	5,22	0,67	4,29	0,82
UP6	Minun on vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppuotunut	4,89	0,93	4,29	0,95
Keskiarvo		5,06	0,69	4,86	0,90
Työn imu -summa		5,28		5,18	
Keskiarvo	5,23				

Taulukosta 2. ilmenevät mittauksen tulokset kysymyksittäin. Siitä voidaan havaita vielä se, että eri osioiden yksittäisten kysymysten arvoissa on tapahtunut muutoksia sekä nousu- että laskusuuntaan. Suurin muutos maaliskuun ja lokakuun vastausten arvojen välillä on tapahtunut uppoutumista mittaavassa kysymyksessä UP5 *Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan*. Lokakuulla saatu arvo on huomattavasti alempi, ja erotus on 0,93. Muissa arvoissa ei ole tapahtunut huomattavia muutoksia. Keskiarvojen luvut ovat matalammat vertailuryhmään nähden, mikä osoittaa esimiesryh-

män yksittäisten vastauksien arvojen välillä olevan vähemmän hajontaa kuin vertailuryhmässä.

6.4 Työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden mittaaminen

QPSNordic-Työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskyselyä voidaan käyttää sekä tutkimusmenetelmänä että kysely-palautemenetelmänä työyhteisöjen kehittämisessä. Kysely koostuu työn psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä selvittävistä monivalintakysymyksistä. Niillä mitataan samanaikaisesti työtehtävä-, organisaatio- ja yksilötasoisia tekijöitä työssä. (Elo, Dallner, Gamberale, Hottinen, Knardahl, Lindström, Skogstad & Ørhede n.d., 11,12.)

Tähän opinnäytetyöhön on valittu työn vaatimuksia, työn haasteellisuutta, työroolin odotuksia, vaikutusmahdollisuuksia, työn hallintaa, esimiestukea, johtamista ja sosiaalista ilmapiiriä mittaavia kysymyksiä. Lisäksi mukana ovat erilliskysymykset: työn ja yksityiselämän vuorovaikutus, tuki sukulaisilta ja ystäviltä sekä stressin kokeminen. Kysymyksiä oli yhteensä 41, jotka on ryhmitelty 14 summa-asteikoksi. Kysely suoritettiin 10. – 17.10.2012 sähköisesti. Esitettyihin kysymyksiin tuli vastata valitsemalla vastaajan mielipidettä parhaiten kuvaava vaihtoehto viidestä väittämästä. Liitteenä 1 olevasta kyselylomakkeesta ilmenevät ohjeistus ja vastausvaihtoehdot.

Kysely on alun perin tarkoitettu käytettäväksi isoissa tutkimusryhmissä. Kirjoittajat suosittelevat, ettei tätä kyselyä käytettäisi alle 10 henkilön ryhmissä, mutta mikäli käytetään, vastaajien tietosuoja tulee turvata. "Huolellista harkintaa tarvitaan, kun kyselyn kohderyhmä tai analysoitava osaryhmä on pieni." (Elo ym. n.d., 27). Pienen vastaajaryhmän, kahdeksan henkilöä, yksilön tietosuojan turvaamiseksi tässä työssä vastausten prosenttijakaumia ei esitetä. Tulokset on esitetty summa-asteikkoina ja niistä on esitetty keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (kh). Lisäksi on valittu esiteltäväksi yksittäisiä mielenkiintoisia tai muuten merkityksellisiä kysymyksiä ja niiden vastaus-

tuloksia on käsitelty sanallisina arvioina. Tutkimustuloksien summa-asteikkoja on edelleen ryhmitelty työn vaatimuksiin (mm. Schaufeli ym. 2004, 296; Hakanen 2009b, 36.) ja voimavaratekijöihin (mm. Manka ym. 2012, 13; Hakanen 2009b, 20.).

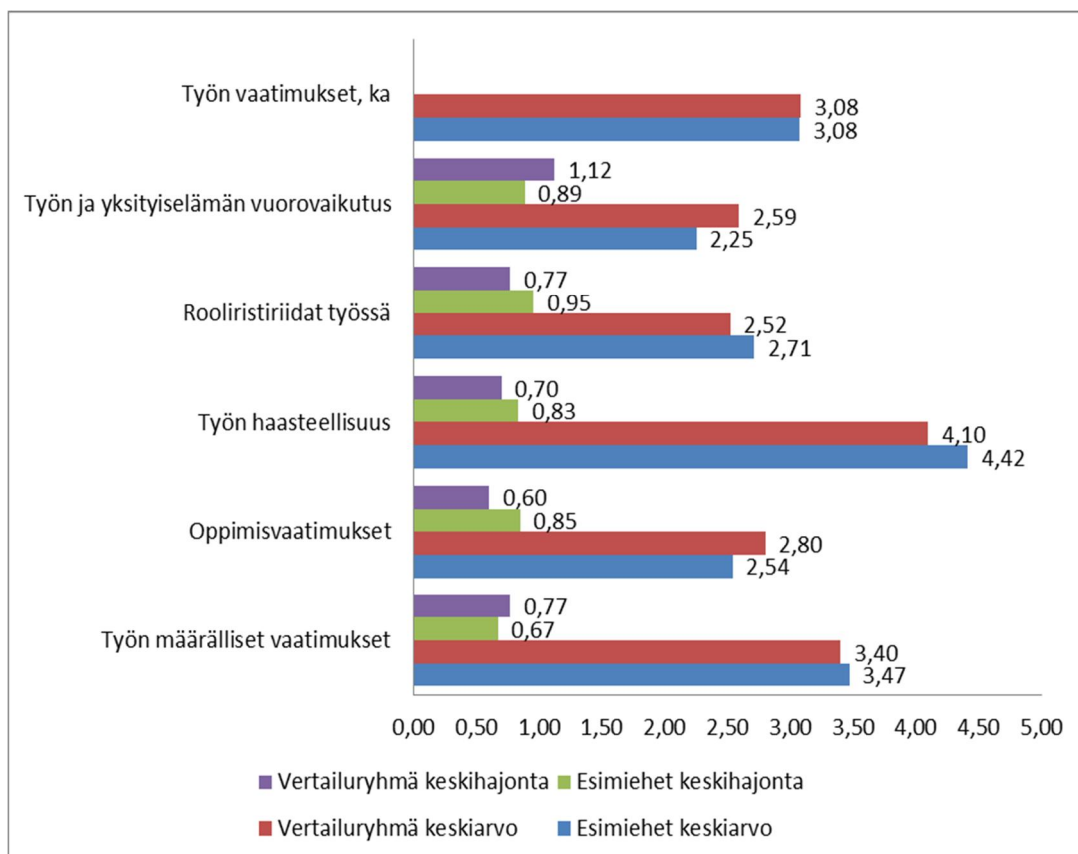
Vertailuryhmäksi on valittu QPSNordic -menetelmän (Elo ym. n.d., 67,68) opisto- ja korkeakoulutusryhmä. Tämä valinta vastaa parhaiten palveluesimiesten koulutusta. Työn ja yksityiselämän vuorovaikutusta kartoittavassa kysymyksessä vertailuarvona on käytetty taulukossa 23 (Elo ym. n.d., 65) esitettyä arvoa, koska käytetyn vertailuryhmän kyseistä arvoa ei ole esitetty. Stressin kokemukselle ohjekirjasta ei löydy muuta vertailuarvoa kuin prosenttijakauma.

6.4.1 Työn vaatimukset

Esimiehet kokivat työnsä vaatimukset kokonaisuutena vertailuryhmän arvojen kanssa tasavertaisina. Työn määrällisten vaatimusten, työn rooliristiriitojen ja työn haasteellisuuden arvot olivat esimiesryhmässä hieman vertailuryhmän arvoja korkeammat. Oppimisvaatimukset sekä työn ja yksityiselämän vuorovaikutus olivat esimiesryhmässä hieman alhaisemmat kuin vertailuryhmässä.

Työn vaatimuksia mitattiin 14:lla kysymyksellä, joiden tulokset ovat nähtävänä kuviossa 11. summa-asteikoiksi ryhmiteltyinä sekä vastaavat vertailuryhmän tulokset. Työn määrällisiä vaatimuksia mitattiin neljällä kysymyksellä. Suoraan kysymykseen *onko sinulla liikaa töitä*, puolet vastaajista ilmoitti töitä olevan liikaa *hyvin usein* ja muut vastasivat töitä olevan liikaa *silloin tällöin*. Noin kolmannes ilmoitti joutuvansa tekemään ylitöitä *silloin tällöin*. Kukaan ei ilmoituksensa mukaan tee *hyvin usein / aina* ylitöitä, eikä vastaavasti yksikään vastaaja ilmoita, että tekee *erittäin harvoin / ei koskaan* ylitöitä.

Työt jakautuvat epätasaisesti ja ruuhkautuvat suurimmalla osalla esimiehiä *silloin tällöin* ja loput ilmoittavat töiden ruuhkautuvan *melko usein/aina*. Samaa tietoa on tullut esille esimiespalavereissa käydyissä keskusteluissa. Kaikkien työn määrällisiä vaatimuksia koskevien kysymysten vastaukset painottuvat alueelle *silloin tällöin*. Huomattavan suuri osuus vastauksista sijoittuu alueelle *melko usein/aina*.



KUVIO 11. Esimiesryhmän (n=8) ja vertailuryhmän (n=2010)) työn vaatimuksiin sisältyvien summa-asteikkojen arvot

Oppimisvaatimuksia mitattiin kolmella kysymyksellä. Esimerkkinä kysymys: *Joudutko suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvitsisit enemmän koulutusta?* Tämän kysymyksen vastaukset painottuvat alueelle *ei koskaan tai melko harvoin*. Kuitenkin kysyttäessä *Edellyttääkö työsi uusien tietojen ja taitojen hankkimista*, vastaukset painottuvat alueelle *melko usein tai aina*. Vastausten voisi tulkita olevan ristiriidassa keskenään. Vastaukset voi tulkita myös siten, että esimiehet kokevat tarvitsevansa jatkuvasti tietotaitonsa päivittämistä.

Työn haasteellisuuden kokonaisarvo on tutkitussa esimiesryhmässä hieman korkeampi kuin vertailuryhmässä (Kuvio 11.). Työn haasteellisuutta selvitettiin kysymällä työn mielekkyyttä, haasteellisuutta ja omien taitojen käyttämisen mahdollisuutta, esimerkkinä kysymys: *Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi?* Vastaukset pai-

nottuvat alueelle *melko usein / aina*. Kaikki vastaajat ilmoittivat pitävänsä työtä *melko usein / aina* mielekkäänä.

Esimiesryhmän työn ja yksityiselämän vuorovaikutuksen arvo (2,3) on hieman vertailuryhmän arvoa (2,6) matalampi ja keskihajonta (0,89) on pienempi kuin vertailuryhmällä (1,12). Esimiesten vastausten matalampi arvo edustaa parempaa tulosta vertailuryhmään nähden.

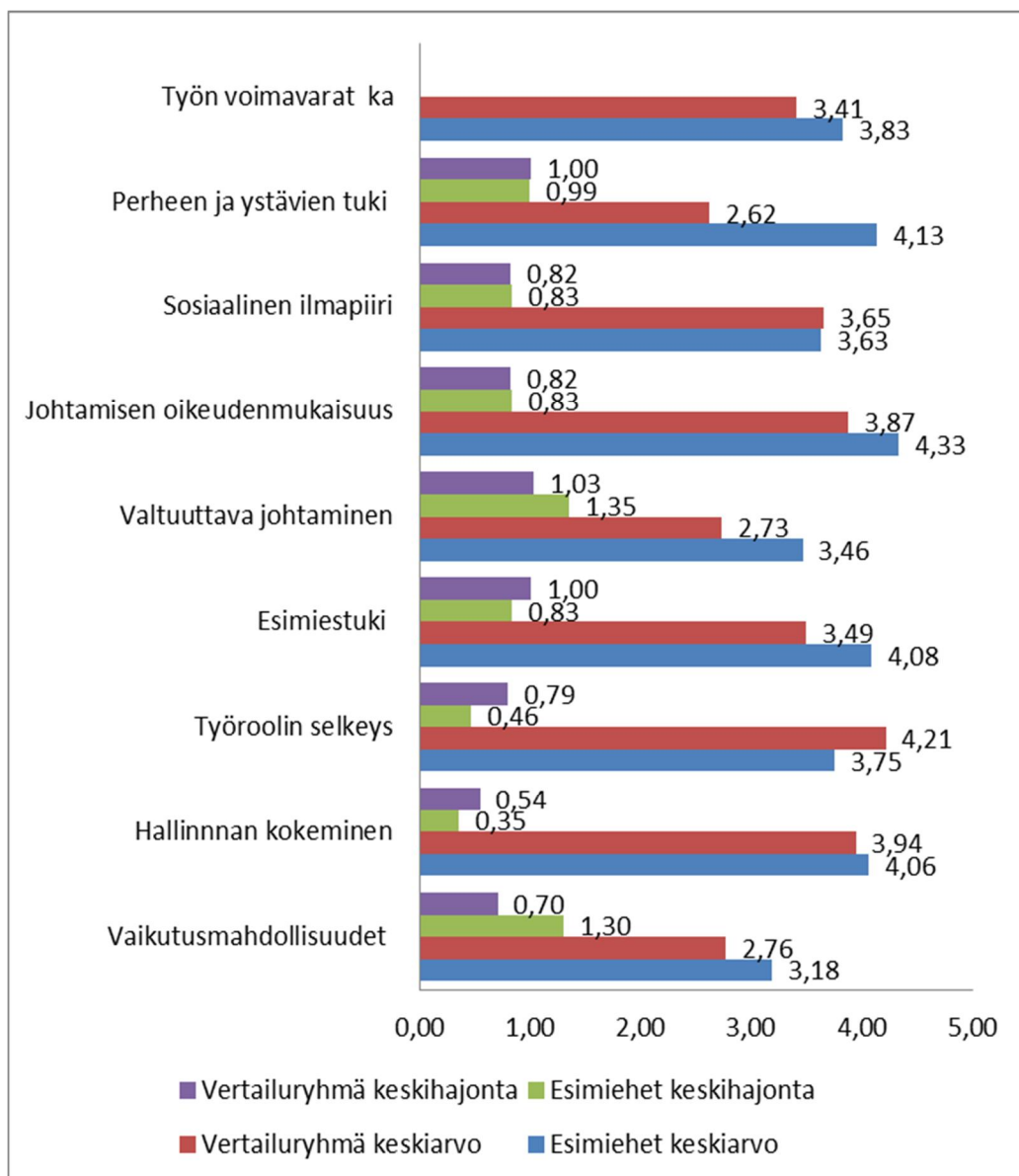
Osion *rooliristiriidat työssä* summa-asteikon arvo esimiesryhmässä (2.7) oli suurempi kuin vertailuryhmässä (2.5). Vastaavasti esimiesryhmän *työroolin selkeys* osiossa, joka tässä opinnäytetyössä luetaan työn voimavaroihin, summamuuttujan arvo on alhaisempi (3.8) kuin verrokkiryhmällä (4.2). Saadut vastaukset ovat loogisesti yhden-suuntaiset ja näin tukevat toisiaan siinä, että työrooleissa on epäselvyyttä.

Rooliristiriitoja selvitettiin muun muassa kysymällä eri henkilöiden antamien tehtävien ristiriitaisuutta, sekä tehtävienannon ja siihen tarvittavien voimavarojen johdonmukaisuutta. Suurin osa kokee, että joutuu *silloin tällöin* tekemään tehtäviä, jotka haluaisi suorittaa eri tavalla. Toimeksiantojen hoitamiseen liittyvien voimavarojen riittämättömyyttä koetaan *silloin tällöin*.

6.4.2 Voimavaratekijät

Esimiesten voimavaratekijöitä mitattiin 20 kysymyksellä, joiden tulokset ovat nähtävänä kuviossa 11. summa-asteikoiksi ryhmiteltyinä sekä vastaavat vertailuryhmän tulokset. Voimavarat on jaettu työn voimavaroihin sekä yksilöllisiin voimavaroihin. Yksilöllisiä voimavaroja edustaa tässä tutkimuksessa osio *Perheen ja ystävien tuki*, muut osiot edustavat työn voimavaroja.

Esimiesten voimavaratekijät kokonaisuutena ylittävät selkeästi vertailuryhmän voimavarojen arvon. Osioittain tarkasteltaessa käy ilmi, että ainoastaan työroolin selkeyden ja sosiaalisen ilmapiirin arvot ovat vertailuryhmällä esimiesryhmän arvoja korkeammat.



KUVIO 12. Esimiesryhmän (n=8) ja vertailuryhmän (n=2010) voimavaroihin sisältyvien summa-asteikkojen arvot

Hallinnan kokemusta selvitettiin neljällä kysymyksellä. Esimerkkinä kysymys: *Oletko tyytyväinen suorittamasi työn määrään?* ja *Oletko tyytyväinen kykyysi ratkaista ongelmia työssä?* Kaikki esimiehet ovat *melko usein* tyytyväisiä omaan ratkaisukykyynsä työssä, suorittamansa työn määrään sekä kykyynsä ylläpitää hyviä suhteita työssä työtovereihinsa. Työn laatuun tyytyväisiä on suurin osa *silloin tällöin /melko usein*.

Työn voimavaroihin tässä kyselyssä sijoitetun *Työroolin selkeys* osion vastauksista on nähtävissä, että kaikki tietävät mistä ovat vastuussa. Sen sijaan osalla esimiehistä näyttää olevan epäselvyyttä tehtävien tavoitteista ja siitä mitä heiltä odotetaan työssä. Tähän asiaan tulee jatkossa kiinnittää huomiota.

Esimiestukea mitattiin kolmella kysymyksellä. Tutkitun ryhmän vastausten arvo (4.1) on selkeästi korkeampi kuin vertailuryhmän vastausten arvo (3.4) Yksittäisiä kysymyksiä tarkasteltaessa apua ilmoitti lähiesimieheltä tarvittaessa saavansa yli puolet ja muut vaihtelevasti. Samanlaiset vastaukset saatiin kysymykseen *Arvostaako lähiesimiehesi saavutuksiasi työssäsi*. Valtuuttavan johtamisen arvo, jota selvitettiin kolmella kysymyksellä, on selkeästi korkeampi kuin vertailuryhmällä.

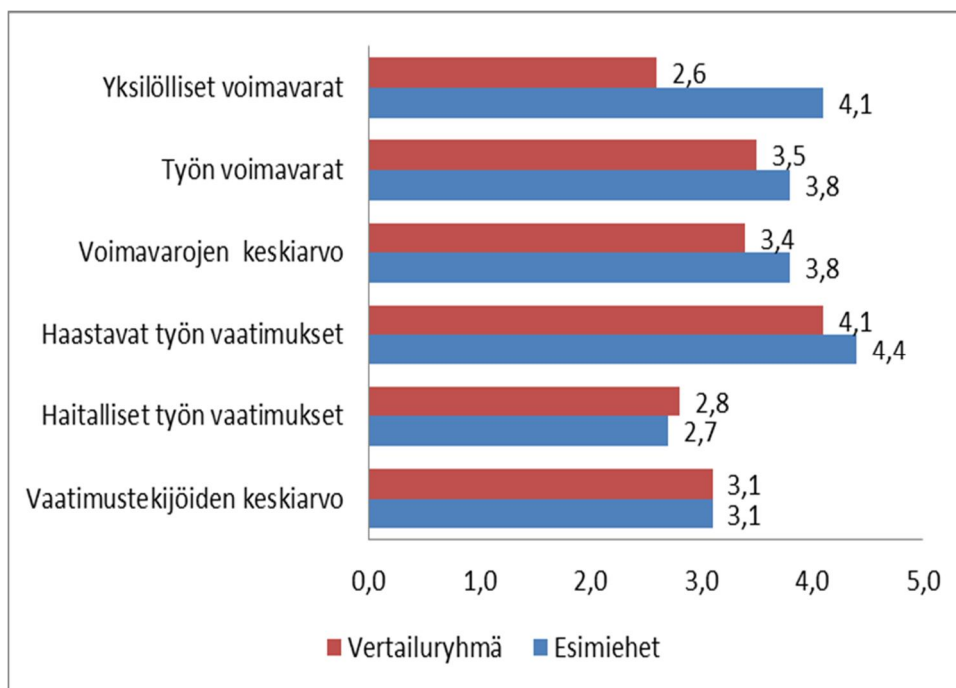
Johtamisen oikeudenmukaisuutta selvitettiin kolmella kysymyksellä. Vastaajista suurin osa kokee esimiehensä jakavan tehtäviä oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti *melko usein/aina*. Kuitenkin osa vastaajista kokee, että oikeudenmukaisuus ja puolueettomuus toteutuvat vain *melko harvoin/ei koskaan*.

Suhdettaan esimieheensä kukaan ei koe stressaavaksi. Kysymyksen arvo oli 1.13. Ohjeistuksen mukainen uudelleen koodaus on tehty kysymyksen pisteytyksessä summapistemäärän laskemista varten (vrt. Elo ym. n.d., 63).

Yksilöllisiä voimavaroja selvitettiin kysymyksellä: *Koetko, että voit luottaa saavasi tukea ystäviltäsi tai perheeltäsi, jos sinulla on vaikeuksia työssä?* Esimiesryhmän vastausten arvo (4.1) on erittäin korkea vertailuryhmän arvoon (2.6) nähden.

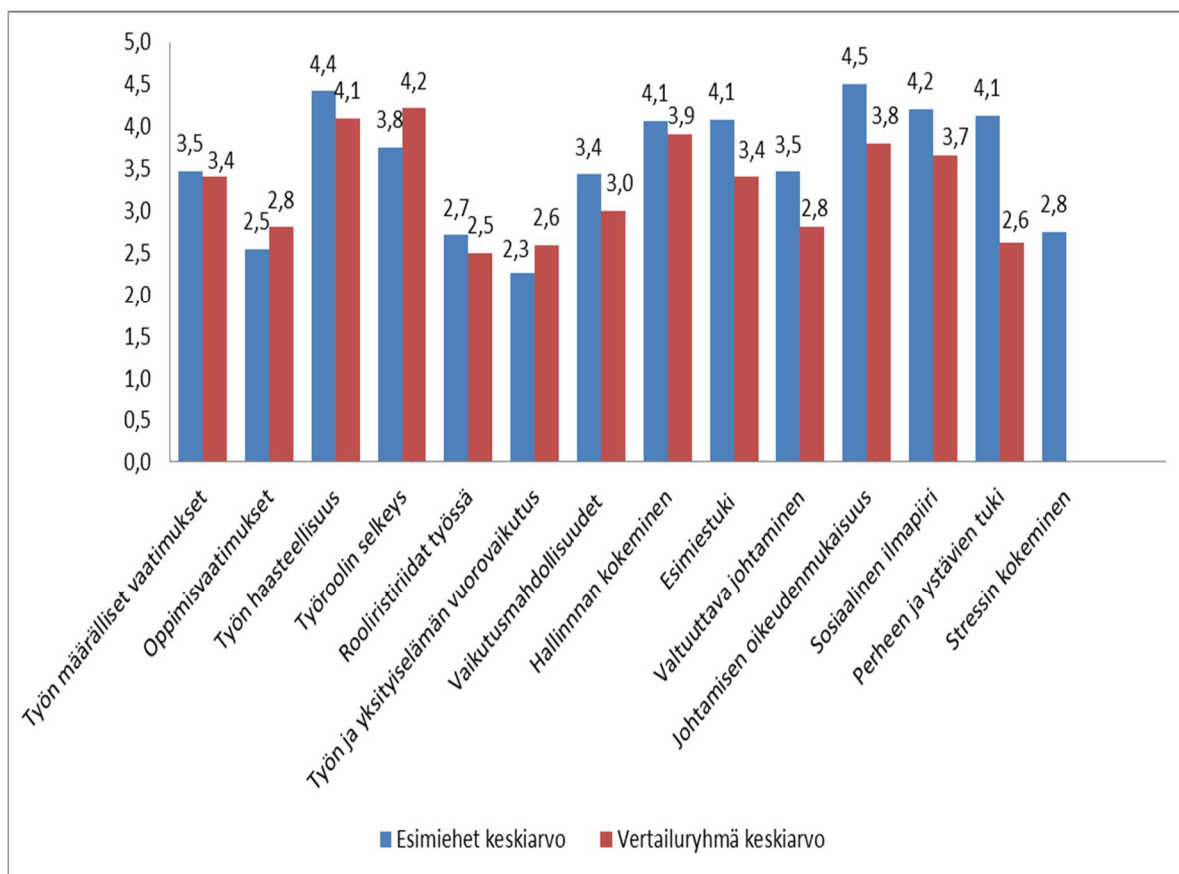
6.4.3 QPSNordic -tulosten yhteenveto

Työn vaatimuksia on tarkasteltu Hakasen (2012) esittämän jaon mukaisesti kokonaisuutena sekä haitallisiin työn vaatimuksiin ja haasteellisiin työn vaatimuksiin eriteltynä. Vastaava jako on tehty voimavarojen osalta. Ne on jaettu työn voimavaroihin ja yksilöllisiin voimavaroihin. Tätä jakoryhmittelyä on käytetty tämän opinnäytetyön kokonaistulosten yhteenvedossa.



KUVIO 13. Esimiesten (n= 8) ja vertailutyhmän (n=2010) työn vaatimusten ja voimavarojen summamuuttujat

Esimiesryhmän työn vaatimuksia ja voimavaroja verrattaessa kokonaisuutena keskenään voidaan havaita, että työn voimavarat ovat selkeästi suuremmat kuin työn vaatimukset. Lisäksi esimiesten työn voimavarojen tulokset ylittävät vertailuryhmän tulokset. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työn voimavarat ylittävät työn vaatimukset (Manka ym. 2012,13; vrt. Hakanen 2004,65). Kuviossa 13. on esitetty rinnakkain tutkitun esimiesryhmän kokemat työn vaatimukset, voimavarat ja vertailuryhmän tulokset jaoteltuina yksilöllisiin ja työn voimavaroihin sekä työn vaatimukset jaoteltuna haastaviin vaatimuksiin ja haitallisiin vaatimuksiin.



KUVIO 14. QPSNordic tulosten summamuuttujien arvot

Kuviossa 14. on esitetty QPSNordic-kyselyn tulosten yhteenveto, jossa kaikki esimiesryhmän tutkimuksen summa-asteikkojen keskiarvot ovat vertailtavissa sekä keskenään että verrokkiryhmän tulosten kanssa. Korkeimman arvon saa esimiesryhmän kokema johtamisen oikeudenmukaisuus. Toisella sijalla on esimiesten kokema työn haasteellisuus ja kolmantena esimiesten kokema sosiaalinen ilmapiiri.

Matalimmat arvot esimiehillä sai työn ja yksityiselämän vuorovaikutus, mikä on positiivinen tulos. Verrokkiryhmällä oli korkeammat tulosarvot työroolin selkeydessä, työn ja yksityiselämän vuorovaikutuksessa ja stressin kokemisessa.

Stressin tuntemusta kartoitettiin yhdellä kysymyksellä: *Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.*

Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä? Työhyvinvoinnin kannalta saatu tulos on hyvä, koska kukaan esimiesryhmästä ei ilmoita kokevansa stressiä *melko usein /aina*. Suurin osa kokee stressiä vaihtelevasti *silloin tällöin*. Joukossa on kuitenkin vastaajia, jotka ilmoittavat tuntevansa stressiä *erittäin harvoin/ ei koskaan*. Esimiesryhmän stressin kokemisen matalat tulokset ovat johdonmukaisia työn voimavaroihin ja vaatimuksiin nähden sekä huomioiden työn imun mittaamisessa saadut huomattavan korkeat arvot. Tulos poikkeaa huomattavasti vertailuaineiston tuloksista, jossa vastaukset painottuvat (58 %) *alueelle ei koskaan/melko harvoin* ja 17 % *melko usein/aina*. Tähän kysymykseen on käytettävissä vertailuaineistona ainoastaan prosenttikauma.

QPSNordic -kyselyn vastaukset kysymyksittäin on nähtävänä liitteessä 2.

6.5 Työriippuvuuden kartoittaminen

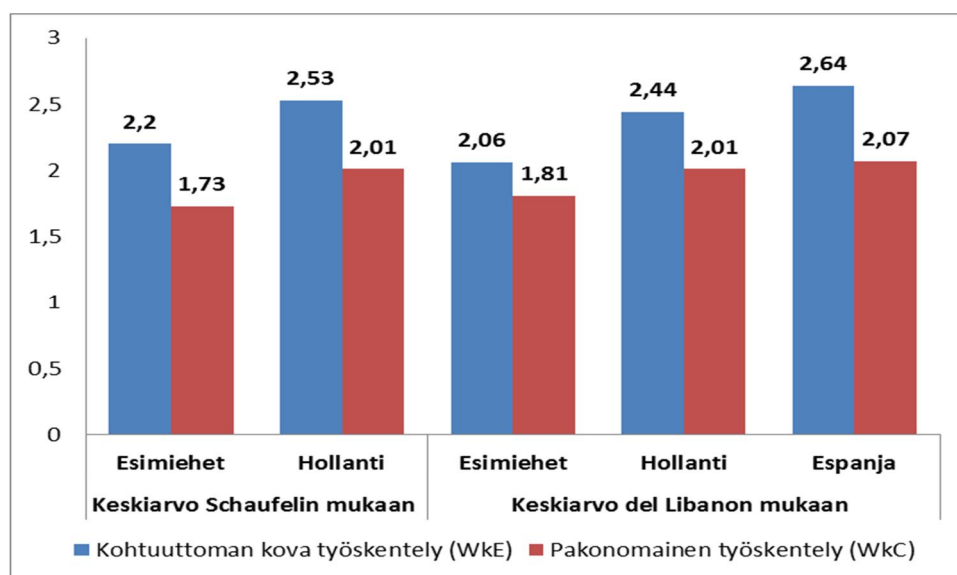
Työriippuvuutta selvitettiin DUWAS-10 kyselyllä. Lomakkeella oli valittavana neljä vaihtoehtoa, joista vastaajan tuli valita parhaiten omaa tilanneettaan vastaava. Kyselylomake on nähtävänä liitteessä 3. Kysely suoritettiin sähköisellä kyselylomakkeella samanaikaisesti QPSNordic -kyselyn kanssa. Menetelmä perustuu kahden työholismin peruselementin, kohtuuton työskentely (WkE) ja pakonomainen työskentely (WkC), mittaamiseen (Libano ym. 2010, Scaufeli, van Wijhe, Peeters & Taris 2011). Liiallinen työskentely (WkE) arvo kuvaa pääasiassa paineen alla työskentelyä, työn ja kodin välisiä häiriöitä ja työn määrää kuten ylitoita. Pakonomainen työskentely (WkC) puolestaan ilmentää neuroottisuutta, täydellisyyden tavoittelua, uupumusta ja kyynisyyttä sekä vähäistä sitoutumista. (Scaufeli ym. 2011, 52.) Mitä korkeammat arvot ovat, sitä heikompi on koettu terveys ja onnellisuus (Libano ym. 2010, 143, 148).

Vertailuryhminä olivat del Libano ym. 2010 tutkimuksen hollantilainen (n=2164) ja espanjalainen ryhmä (n=550), joihin kuului henkilöitä eri ammattialoilta. Lisäksi mukana on toinen hollantilainen Scaufeli ym. 2011 tutkimus, joka on osa kansainvälistä

tietokantaa koostuen 15 eri tutkimuksesta. Sen tutkimusjoukko koostui terveydenhuollon ja liike-elämän palveluksessa olevista sekä viestinnän edustajista. (Scaufeli 2011, 6.)

Libano ym. (2010) sekä Schaufeli ym. (2011) tutkimuksissa kysymysten jaottelu poikkeaa toisistaan vaihtoehdossa *Minun on vaikea rentoutua, kun en tee töitä*. Libano ym. (2010) tutkimuksessa vaihtoehto on sijoitettu osioon kohtuuttoman kova työskentely (WkE) kun se Schaufeli ym. (2011) tutkimuksen tuloksissa on sijoitettu osioon pakonomainen työskentely (WkC). Esimiesten vastausten jaottelu tehtiin molemmilla tavoilla.

Kuvioon 15. on koottu yhteen molempien ryhmittelytapojen tulokset sekä niiden vertailuryhmät. Esimiesryhmällä kummankin ryhmittelytavan mukaan tulokset ovat selkeästi alemmat kuin vertailuryhmillä. Ryhmittelyn vaikutus tuloksiin nähdään vertaillaessa esimiesryhmän tuloksia keskenään. Johdonmukaisesti Schaufelin (2011) jaottelun mukaan WkE arvo on korkeampi ja WkC arvo matalampi kuin Libano (2010) mukaisen jaottelun arvot.



KUVIO 15. Esimiesten ja vertailuryhmien työriippuvuuden keskiarvot

Kuviosta voidaan havaita, että kaikkien tutkimusryhmien kohtuuttoman kovan työskentelyn (WkE) arvot ovat pakonomaisen työskentelyn (WkC) arvoja korkeammat.

TAULUKKO 3. Työriippuvuuden tasoluokittelu (Schaufeli ym. 2011, 54.)

	WkE	WkC
M	2,53	2,01
SD	0.60	0,64
Hyvin matala	1,40	1,00
Matala	1,41 - 2,00	1,01 - 1,50
Keskimääräinen	2,01- 2,90	1,51 - 2,40
Korkea	2,91 - 3,40	2,41 - 3,00
Erittäin korkea	3,41	3,01

Taulukossa 3. on esitetty Schaufeli ym. (2011) mukaiset vertailuarvot ryhmiteltynä eri työriippuvuuden asteille. Vertailuarvoja voidaan käyttää vain Schaufelin (2011) mukaan tehtyjen arvojen vertailuun. Tämän jaottelun mukaan tutkitun esimiesryhmän sekä kohtuuttoman kova työskentely (WkE 2,20) että pakonomainen työskentely (WkC 1,73) sijoittuvat tasolle keskimääräinen. Työntekijöitä, joiden kummankin osion, sekä WkE että WkC, keskiarvot ovat tasolla *keskimääräinen* tai sen alle, ei pidetä työriippuvaisena (Schaufeli ym. 2011,52).

TAULUKKO 4. Työriippuvuuskyselyn tulokset kysymyksittäin

		ka	kh
WkE	Tunnen olevani kiireinen ja kilpailen kellon kanssa	2,11	0,52
WkE	Huomaan jatkavani työskentelyä vaikka kollegani ovat jo lopettaneet	2,11	0,52
WkE	Olen jatkuvasti kiireinen ja minulla on monta rautaa samaan aikaan tullessa	2,33	0,52
WkE	Vietän enemmän aikaa työssä kuin ystävien tai harrastusten parissa tai vapaa-ajan toiminnoissa	1,33	0,53
WkE	Huomaan tekeväni samanaikaisesti kahta tai kolmea asiaa kuten syön, kirjoitan ja puhun puhelimeen	1,89	0,83
Wkc	Minun on vaikeaa rentoutua, kun en tee töitä	1,22	0,52
Wkc	Tunnen velvollisuudekseni työskennellä kovasti vaikka se ei ole nautittavaa	1,44	0,74
Wkc	Tunnen usein, että sisälläni jokin pakottaa minua työskentelemään kovasti	1,67	0,74
Wkc	Tunnen syyllisyyttä, jos otan töistä vapaata	1,89	0,99
Wkc	Minulle on tärkeää työskennellä kovasti vaikka en nauti tekemisestäni	1,44	1,81

Taulukossa 4 on nähtävänä DUWAS -kyselyn kysymykset sekä niiden vastausten keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (kh) luokiteltuina pakonomaisen työskentelyn ja kohtuuttoman kovan työskentelyn mukaisiin ryhmiin Schaufelin (2011) jaottelun

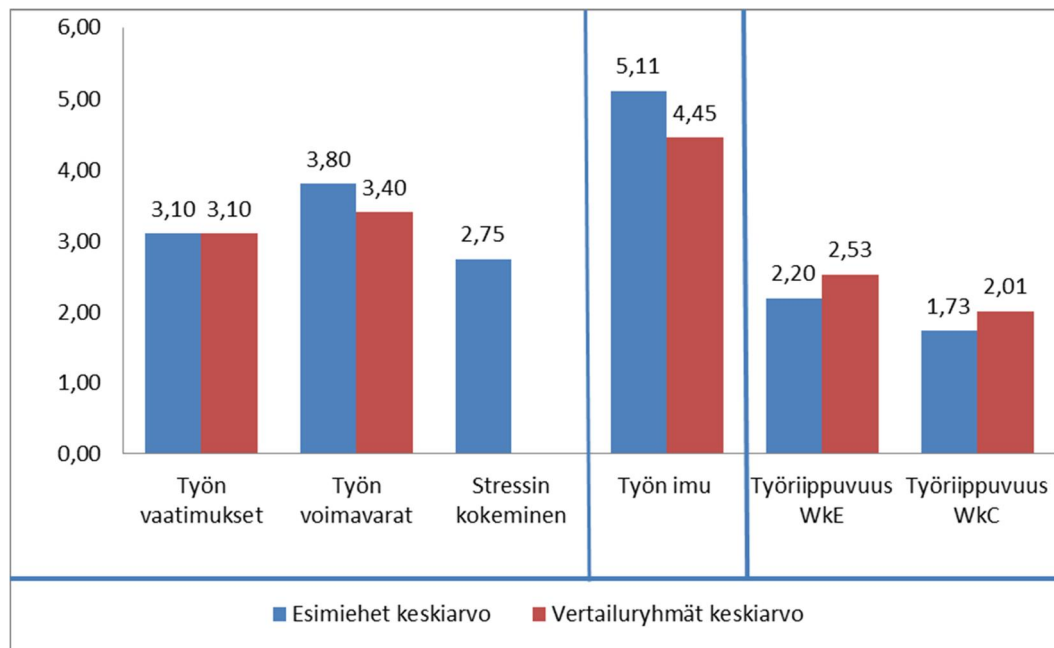
mukaan. Vastauksista voi havaita, että korkeimmat arvot ovat saaneet kohtuuttoman kovaa työskentelyä (WkE), kiirettä ja työn määrää mittaavat kysymykset.

6.6 Tulosten yhteenveto

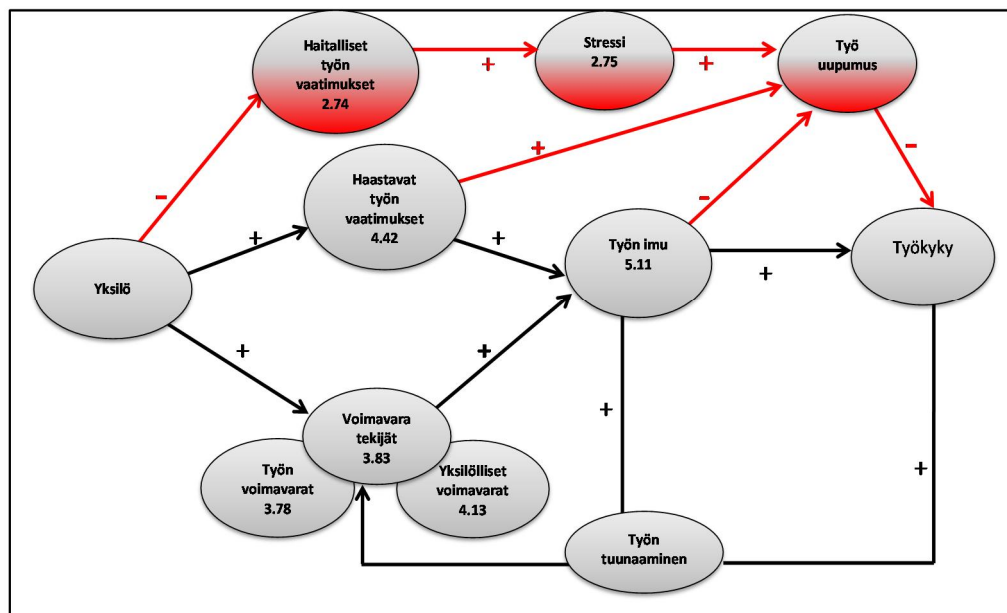
Liiallisen työskentelyn (WkE) arvo kuvaa pääasiassa paineen alla työskentelyä, työn ja kodin välisiä häiriöitä sekä työn määrää. Pakonomainen työskentelyn (WkC) arvo ilmaisee neuroottisuutta, täydellisyyden tavoittelua, uupumusta ja kyynisyyttä sekä vähäistä sitoutumista. (Schaufeli ym. 2011, 52.) Työn imu puolestaan mittaa tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista (esim. Hakanen 2009a, 10). Tässä opinnäytetyössä QPSNordic -kyselyllä mitattiin työn vaatimuksia, työn haasteellisuutta, työroolin odotuksia, vaikutusmahdollisuuksia, työn hallintaa, esimiestukea, johtamista ja sosiaalista ilmapiiriä ja ne ryhmiteltiin työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. Työn vaatimusten ja voimavarojen arvot yhtä aikaa tarkasteltuina paljastavat työtehtävien hoitamisen tasapainon tilan (Hakanen 2009b, 47).

Edellä esiteltyjen eri kyselyillä saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että kokonaisuutena Pirkkalan kunnan ruoka- ja puhtauspalvelujen esimiesryhmän työhyvinvointi on hyvä vertailuryhmiin verrattuna. QPSNordic -kyselyn eri summaasteikkojen tuloksia tarkasteltaessa tulee erityisesti kiinnittää huomiota työroolien selkeyttä ja työroolien ristiriitaisuutta, työn määrällisiä vaatimuksia sekä työn haasteellisuutta koskeviin tekijöihin.

Kuviossa 16. on esitetty esimiesten työhyvinvointitutkimuksessa kolmella eri menetelmällä saadut tulokset tiivistettyinä kokonaisuuksina sekä vastaavat tiedot vertailuryhmistä. Taulukossa olevia eri menetelmillä saatuja tuloksia ei voida vertailla keskenään. Työriippuvuuden arvot on määritelty Schaufelin (2011) jaottelun mukaan.



KUVIO 16. Eri menetelmillä koottujen tulosten yhteenveto



KUVIO 17. Palveluesimien TV-TV ja työn imun malli (muokattu mm. Bakker 2011, 267; Hakanen 2011, 106, 107; Hakanen 2012a; Hakanen 2012b, 29; Xanthopoulou ym. 2007, 135.)

Kuvioon 17. on sijoitettu tässä opinnäytetyössä saadut ruoka- ja puhtauspalvelun esimiesten työn vaatimusten ja voimavarojen sekä työn imun tulokset. Kuvio on eri lähteistä (mm.; Bakker 2011,267; Hakanen 2011,106,107; Hakanen 2012a; Hakanen 2012b, 29; Xanthopoulou ym. 2007,135.) hankittua tietoa yhdistelemällä muokattu, laajennettu TV – TV ja työn imun -malli, jossa nähdään työhyvinvoinnin eri tekijöiden keskinäiset vaikutukset toisiinsa yhtäaikaaisesti. Kuviossa + merkki kuvaa tekijän lisäävää ja - merkki vähentävää vaikutusta eri osatekijöiden välillä. Esimerkiksi haastavilla työn vaatimuksilla voi Hakasen (2011, 106,107) mukaan olla sekä työn imua että työuupumusta lisäävä vaikutus. Työn imu vaikuttaa vähentävästi työuupumukseen, ja haitalliset työn vaatimukset ainoastaan kasvattavat työuupumuksen mahdollisuutta.

7 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä on selvitetty kunta-alan ruoka- ja puhtauspalvelujen yhdistämisen kautta tapahtuneen muutoksen vaikutusta lähiesimiesten työhyvinvointiin. Työhyvinvointia on tutkittu viime aikoina laajasti, mutta vastaavaa ruoka- ja puhtauspalvelujen esimiehiä koskevaa aikaisempaa tutkimusta ei ole löytynyt vertailuaineistoksi.

Opinnäytetyössä kuvattu muutos on edelleen kesken. Hallinnolliset muutokset on pääpiirteittäin tehty, mutta koko henkilöstöä koskevat käytännön toimintojen yhdistäminen on edessä vuoden 2013 aikana. Odotettavissa on henkilöstön muutokseen liittyvä kipuilu ja sen mukanaan tuomat haasteet esimiehille. Esimiesten työhyvinvointia ja jaksamista pitää seurata ja tukea, sillä haasteellinen muutostilanne tulee jatkumaan pitkään.

7.1 Muutoksesta opittua – vinkiksi muille

Kahden eri organisaation yhdistäminen jopa samassa kuntaorganisaatiossa on suuri haaste. Toimintakulttuurit voivat olla hyvin erilaiset eri hallintokunnissa, ja yhdistettävissä organisaatioissa voidaan olla ammatillisen osaamisen eri kehitysvaiheessa. Vaikka kummassakin yhdistettävässä organisaatiossa olisi tapahtunut muutoksia vuosien varrella, muutosvalmiudet ja asenne muutokseen vaihtelevat suuresti.

Byrokratian ongelma on yleinen kuntaorganisaatioissa niiden perusrakenteen vuoksi. Mitä kauempana päättävistä elimistä organisaatio sijaitsee, sitä enemmän aikaa kuluu asioiden hoitamiseen ja päätösten tekemiseen. Muutostilanteessa, jossa henkilöstö, mukaan lukien esimiehet, siirtyvät toiseen hallintokuntaan, uusien hallinnollisten toimintatapojen ja roolien selkiintyminen vie aikaa. Esimiehille on haasteellista samanaikaisesti itse totutella muuttuneisiin toimintatapoihin ja samalla hitsata erilaisia kulttuureja ja toimintatapoja omaksunut henkilöstö yhteen ja kasvattaa yhteenkuuluvuuden henkeä. Organisaatioiden yhteen sulauttamista auttaa, jos koko kuntaorganisaatio ylintä johtoa myöten antaa muutokselle tukensa. Ylimmällä johdolla tulisi olla resursseja ja kiinnostusta muutoksen ja erityisesti sitä käytännössä toteuttavien esimiesten tukemiseen, jotta esimiehet eivät koe jäävänsä yksin muutoksen kanssa. Muutos ei ole valmis vielä silloin, kun päätökset yhdistymisestä on tehty. Muutos aiheuttaa sekaannusta myös asiakkaille sekä muille yhteistyötahoille. Tiedon siirtyminen uudesta toimintamallista ja uusista vastuutahoista ja henkilöistä kaikille yhteistyötahoille vie aikansa.

Muutos on samanaikaisesti luopumista ja uuden luomista. Joskus joutuu luopumaan itselle hyviksi koetuista ja mieleisistä asioista organisaation kokonaisuuden hyväksi. Kaikki muutokset ja toiminnot eivät aina tunnu tarpeellisilta eivätkä edes oikeudenmukaisilta. Esimiesasemassa olevan työntekijän tulee hallita omat tunnetilansa muutoksen toteuttamisessa ja toimia työnantajan edustajana. Jos esimiehen oma näkemys ja johdon näkemys eivät ole yhtenevät, voimavaroja kuluu paljon tasapainon hakemiseen ja voi johtaa työmotivaation ja työkyvyn menettämiseen. Muutosta vas-

tustava henkilöstö havaitsee herkästi esimiehen epävarmuuden ja hyödyntää mahdollista ristiriitatilannetta oman näkökulmansa tukemiseen. Muutoksen toteuttaminen on kaikille siihen osallisena oleville henkisiä ja fyysisiä voimavaroja ja ponnistuksia vaativa haaste.

Muutoksen tielle lähdettäessä ei voida etukäteen ennakoida ja varautua kaikkiin eteen tuleviin karikoihin, joista on päästävä yli. Välillä aikaa kuluu karikkojen ylittämiseen. Tavoitteen tulee olla selkeä, mutta muutoksen toteuttamisistapa ja lopputulos täsmentyvät muutoksen edetessä. Muutoksen läpivienti vaatii aikaa, jopa useita vuosia, sekä tietyn määrän resursseja, jotka olisi osattava mitoittaa oikein. Aikatauluihin tulee jättää väljyyttä yllättävien muutosta hidastavien tilateiden varalle. Liian kireällä aikataululla oman työn ohessa muutoksen eteenpäin vieminen on riskialtista esimiesten työhyvinvoinnin kannalta.

Muutoksen käytännön toimintojen onnistuminen on esimiesten innokkuudesta ja jaksamisesta kiinni. Siksi heidän työhyvinvointiinsa tulee kiinnittää erityistä huomiota ja siihen tulee panostaa. Koulutuksella tai muilla tukimuodoilla on rahallinen hintansa, mutta ne maksavat itsensä takaisin, jos sen avulla voidaan auttaa ja rohkaista henkilöstöä jaksamaan ja muutos saadaan toteutettua. Muutosta toteuttavan henkilöstön uupuminen kesken kaiken aiheuttaa huomattavia kustannuksia niin sairauspoissaoloihin liittyvinä kustannuksina kuin muutoksen etenemisen hidastumisena. Muutosta suunniteltaessa tulee varata talousarvioon riittävästi rahaa koulutuksia ja henkilöstöresursseja varten.

Tämän opinnäytetyön käsittelemässä muutoksessa esimiehille aiheutti erityisesti epätietoisuutta ja stressiä uusien tehtäväkohtaisten palkkojen määrittelyn venyminen muutosajankohdan jälkeiseen aikaan huhtikuun 2012 lopulle. Muutos oli heille palkkauksen osalta ”hyppy tuntemattomaan”. Työhyvinvoinnin kannalta tällaisia lisärasitteita ei tulisi olla. Tehtäväkohtainen pitää olla määriteltynä ennen vakanssimuutoksiin liittyviä neuvotteluja, jolloin työntekijä voi päättää, hyväksyykö nimikkeessään ja asemassaan tapahtuvan muutoksen ja ottaako uuden tehtävän vastaan. Valinnan mahdollisuus kasvattaa hallinnan tunnetta.

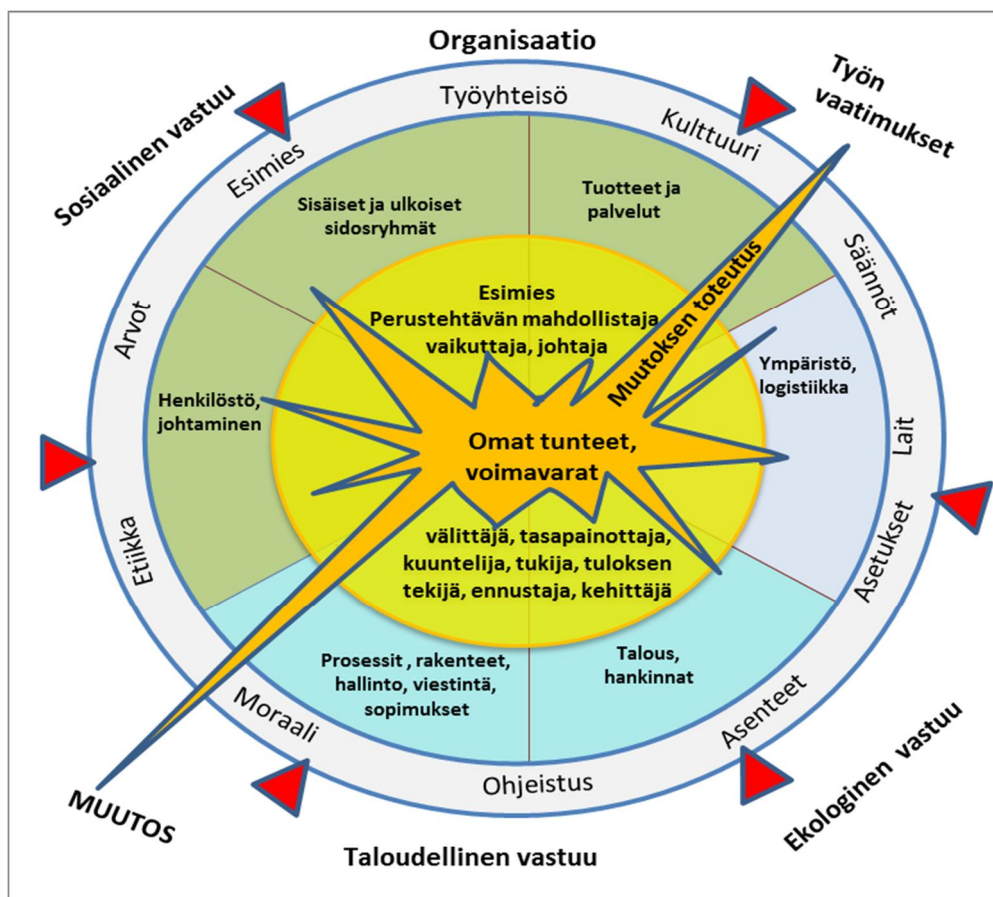
Työn vaativuuden arviointiin ja palkkauksenmäärittelyyn kului paljon aikaa ja voimavaroja, jotka olisi tarvittu varsinaisen muutoksen toteuttamiseen.

7.2 Esimiesten osa muutoksessa

Muutoksen vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin on tutkittu paljon. Vaikka esimiehet sisältyvät henkilöstöön, ja samat tunnetilat koskevat heitä kuin muutakin henkilöstöä, heidän roolinsa muutoksessa poikkeaa muun henkilöstön roolista. Tämä näyttää jäävän muutosta käsittelevässä kirjallisuudessa pieneksi sivujuonteeksi, aivan kuin heidän jaksamisensa olisi itsestään selvyys ja hoituisi itsestään.

Lähiesimiehet toimivat muutoksen ytimessä ja vastaavat käytännön toimintojen toteutuksesta ylemmän johdon ja suoritettavan henkilöstön välissä. Heidän omat tehtävänsä tai asemansa organisaatiossa saattavat muuttua ja he joutuvat työstämään omaa muutostaan samanaikaisesti (Stenvall ym. 2007 64–65). Juuri näin tapahtui tässä opinnäytetyössä esitellyssä muutoksessa. Muutos kosketi kaikkia ruoka- ja puhtauspalvelun esimiehiä; tehtävissä tapahtui merkittäviä muutoksia. Palveluesimiehille tuli vastattavaksi uusi ammatillinen tehtäväalue ja henkilöstön määrä lähes kaksinkertaistui. Osalla muuttui myös asema organisaatiossa.

Kuviossa 18. on pyritty kuvaamaan esimiesten toiminnan monimuotoisuutta; omia ristiriitaisia tunteita, erilaisia rooleja, vastuita ja ulkoapäin tulevia paineita sekä niitä vaatimuksia, joita kohdistetaan esimiehiin. Kuvio perustuu kirjallisuudesta koottuun tietoon sekä omiin havaintoihin ja kokemuksiin.



KUVIO 18. Esimiesten haasteet ja tunteet muutoksessa, synteesi kirjallisuudesta

Case -muutoksen esimiehillä oli valmiudet toimia esimiehinä, mutta siivouksen ammatillisen osaamisen puuttuminen loi painetta. Huoli osaamattomuudesta nousi voimakkaasti esille ennen muutosta käydyissä keskusteluissa. Oli havaittavissa, että ruokapalvelusta tulleet esimiehet odottivat itseltään kokonaisvaltaista siivousalan osaamisen hallintaa. Hallinnan tunnetta loi se, että esimiesten siivouksen ammatillisesta osaamista sekä muutoksen henkistä valmennusta ja voimavaroja tukevaa koulutusta järjestettiin heti yhdistymispäätöksen tultua. Lisäksi uuteen organisaatioon jäi siivouksen osa-alueesta tullut esimiestason osaaminen palveluesimiesten tueksi. Esimiesten ammatillinen asenne ja omatoimisuus ilmenivät tässä vaiheessa siinä, että he itse hakivat tietoa ja osaamista omatoimisesti järjestetyn koulutuksen lisäksi.

7.3 Työhyvinvoinnin tuloksista

7.3.1 Tutkimuksen luotettavuus ja merkitys

Esimiesten työhyvinvointia kartoitettiin kolmella eri menetelmällä, koska haluttiin tutkia asiaa useammasta näkökulmasta ja saada mahdollisimman luotettava kuva tilanteesta. Kukin mittari toimii itsenäisesti työhyvinvoinnin tulkitsijana, mutta yhtä aikaa käytettynä ja tuloksia tarkasteltaessa ne olisivat saattaneet paljastaa ristiriitaisuuksia. Tässä opinnäytetyössä kaikilla menetelmillä saadut tulokset olivat keskenään yhdensuuntaisia, joten niiden voidaan olettaa antavan tarpeeksi luotettavan kuvan tutkitun esimiesryhmän työhyvinvoinnista.

Tämän opinnäytetyön työhyvinvoinnin mittariston puutteena voidaan pitää sitä, etteivät QPSNordic -käsikirjassa esitetyt kysymykset mittaa lainkaan palautumista. Tämä olisi ollut kuitenkin tärkeä tieto, sillä tuoreissa työhyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa (esim. Kinnunen ym. 2012, 29; van Wijhe ym. 2011, 21.) korostetaan palautumisen merkitystä. Toinen tulosten luotettavuutta heikentävä tekijä on se, että tutkimuksen kohteena oleva joukko on pieni ja QPSNordic-kyselyn vertailuaineisto perustuu suuren tutkimusjoukon tuloksiin. (vrt. Elo ym. n.d.27.)

Nämä tekijät herättävät kysymyksiä: Oliko mittarin valinta oikea tämän tutkittavan ryhmän kohdalla? Olisiko ollut saatavana jokin toinen, laajasti työhyvinvointia mittaava mittari, joka olisi ottanut huomioon edellä mainitut tekijät?

Työn imun mittaristo puolestaan on laajalti kansainvälisessä käytössä ja sitä on hiottu toimivaksi. Yksinäänkin se antaa hyvän yleiskuvan työhyvinvoinnin sekä työn suorittamisen tilasta. Myös työholismin mittaamiseen käytetty DUWAS -menetelmä on kansainvälisesti kehitetty, yksinkertainen ja selkeä, ja siitä löytyy vertailuaineistoa eri maista.

Edellä mainituista puutteellisuuksista huolimatta saadut tulokset toimivat ennen kaikkea vertailuaineistona tälle kyseiselle ryhmälle seuraavissa työhyvinvoinnin mitauksissa. Tuloksia voidaan käyttää myös valtakunnallisella tasolla vastaavissa tilan-

teissa ruoka- ja puhtauspalveluesimiesten työhyvinvoinnin vertailuaineistona. Tälle ammattiryhmälle voitaisiin luoda oma mittaristo tekemällä tutkimus eri kuntien vastaavassa muutostilanteessa olevien esimiesten työhyvinvoinnista.

7.3.2 Tulosten tarkastelua

Ensimmäinen työn imun mittaus tehtiin maaliskuussa, kun uutta toimintamallia oli eletty kolme kuukautta. Tämän mittauksen tulokset antoivat kimmokkeen tutkia työhyvinvointia eri menetelmillä, koska saadut tulokset olivat huomattavasti oletettua paremmat ja korkeammat kuin Hakasen (2009a) vertailuaineiston tulokset.

Lokakuussa toistetun työn imun mittaustuloksissa on havaittavissa hieman alenemaa maaliskuussa suoritettuun mittaukseen verrattuna. Tämä tulos on yhdensuuntainen verrattaessa toukokuussa 2012 esimiesten antamiin kommentteihin, joista oli havaittavissa muutos väsymyksen suuntaan aikaisempiin haastatteluissa saatuihin tuloksiin verrattuna. Työn imun pisteet ovat kuitenkin edelleen huomattavan korkeat, vertailuryhmän arvoja korkeammat, mutta Hakasen (2012c) toteaman mukaan tulokset eivät kuitenkaan ole ainutkertaisten varsinakaan esimiehillä (Hakanen 2012c).

Työn imun tulosten välillä tapahtunut pieni muutos voi ennakoida työn imun vähenemistä ja työhyvinvoinnin heikkenemistä muutospaineiden jatkuessa. Tilannetta tulee seurata työn imua mittaamalla uudestaan puolen vuoden välein, kunnes varsinainen muutostilanne on saatu toteutettua. Työn imu -kysely on nopea ja suhteellisen vaivaton tapa saada tietoa työhyvinvoinnin tilasta. Työn imun kokonaisarvojen lisäksi tulee kiinnittää huomiota eri osioiden arvojen muutoksiin. Esimerkiksi liiallinen työhön uppoutuminen saattaa kertoa työn imusta, mutta myös työholistisesta tavasta tehdä töitä (Hakanen 2005, 56). Muutostilanteen päätyttyä mittaaminen on hyvä tehdä vuosittain.

Mittaustulosten mukaan esimiesryhmä ei ole työriippuvainen. Työriippuvuudella ja työn imulla on yhteinen tekijä: tehtyjen työtuntien määrä (esim. Hakanen 2005, 65). Esimiesryhmän työmäärä on suuri ja he joutuvat tekemään välillä ylitöitä, mutta kuitenkin heillä ei ole mittaustuloksen mukaan työriippuvaisille tyypillistä pakonomais-

ta tarvetta tehdä paljon töitä. Schaufeli ym. (2008,195) toteaa työriippuvuuden olevan yhteydessä puutteellisiin työn voimavaroihin, esimerkiksi puutteelliseen esimiestukeen. Työriippuvuutta vastaan puhuvat täten QPSNordic-kyselyssä saadut korkeat voimavarojen ja esimiestuen arvot. Esimiesryhmällä on olemassa Hakasen (2005) esittämät mahdollisuudet työriippuvuuden kehittymiseen; esimiehet työskentelevät itsenäisesti jatkuvan valvonnan ulottumattomissa, töissä, jossa työn vaatimukset ovat korkeat, työtä on paljon ja työn voimavarat vaatimuksiin nähden ovat muutostilanteessa puutteelliset. (vrt. Hakanen 2005, 65,66.)

Työn vaatimuksia mitattaessa esimiesten oppimisen vaatimukset jäivät vertailuryhmän arvoja hieman alemmiksi. Tästä voi päätellä, että osaamisvaje on ainakin osittain korjautunut järjestettyjen koulutusten avulla ja ammattitaito on karttunut kokemuksen myötä. Työn vaatimusten keskiarvo on yhtenevä vertailuryhmän tulosten kanssa, mutta voimavarojen arvo on vaatimustekijöiden arvoa suurempi. Myös työn hallinnan arvo on korkea. Tämän perusteella esimiesten työn vaatimukset ja voimavarat ovat työhyvinvoinnin kannalta oikeassa suhteessa toisiinsa nähden.

Tulosten mukaan esimiesryhmän työhyvinvointi on muutoksen keskellä elämisestä huolimatta korkealla tasolla. Hakasen (2012b, 28,29.) mukaan näin tapahtuu, kun henkilöstö on ymmärtänyt muutoksen merkityksen ja tavoitteet. Muutostilanteessa työ on haasteellista, mutta palkitsevaa. Hakasen (2009b, 52.) mukaan työyhteisössä, jossa on korkeat työn vaatimukset ja samanaikaisesti myös monipuoliset työn voimavarat, voidaan kokea vaikeissakin tilanteissa, kuten muutoksessa, haasteita, innostusta ja onnistumisen tunteita.

Esimiesten esittämistä kommentteista ilmenee, että samanaikaisesti yksilöt ja työyhteisö voivat kokea ongelmia ja työtyytyväisyyttä (vrt. Hakanen (2009, 10.) Samassa puheenvuorossa esiintyy realistisesti tyytyväisyyttä ja ongelmia ilmaisevia asioita. Esimiesten asennoituminen muutokseen on ollut ensi hetkestä lähtien positiivista, mutta järkevää. Heillä on ollut ammatillinen ote työhön ja tahto kehittää itseään ja työtään, halu haastaa. itsensä.

Summa-asteikkojen yksittäisissä vastauksissa ilmeni ristiriitaisuuksia. Esimerkiksi ryhmässä *Johtamisen oikeudenmukaisuus* vastaaja kokee, että esimies ei jaa töitä puolueettomasti ja oikeudenmukaisesti juuri koskaan, mutta kuitenkin toisessa vastauksessa ilmoittaa, että esimies kohtelee aina työntekijöitä oikeudenmukaisesti. Herää kysymys, onko vastatessa rasti osunut todella tarkoitettuun kohtaan. Kyselyissä on aina mahdollista, että vahingossa rastitetaan eri vaihtoehto kuin mitä tarkoitetaan.

7.3.3 Jatkotoimenpiteet

Näihin hyviin tuloksiin ei tule tuudittautua, vaan työhyvinvoinnin säilymiseksi on tehtävä töitä. Tämän työhyvinvointitutkimuksen seurauksena löytyi seuraavia parannettavia kohtia: rooliristiriidat työssä, työroolien selkeys, työn määrälliset vaatimukset ja työn korkea haasteellisuus. Myös työn imun ylläpitämiseen pitää panostaa.

Hakasen (2004) mukaan työntekijöiden terveyttä ja työkykyä sekä työhön sitoutumista voidaan ensisijaisesti ylläpitää ja edistää kohtuullistamalla työn vaatimuksia (Hakaniemi 2004, 274). Työn haasteellisuus, joka on yksi työn vaativuustekijä, sai tutkimuksessa vertailuryhmää korkeamman arvon. Siksi tulee esimiesten kanssa keskustelemalla selvittää työn vaativuustekijöitä tarkemmin. Kokevatko he haastavuuden liian suureksi vai vastaako se heidän tavoitetilaansa. Jos haasteet koetaan liian suuriksi ja rasitteeksi, tulee selvittää mahdollisuuksia muuttaa tehtävänkuvia ja työn vaativuutta esimerkiksi jakamalla nykyiset vastuualueet eri tavalla.

Työn määrällisiä vaatimuksia voidaan vähentää sijaisjärjestelyjen parantamisella. Kaikissa keskustelutilaisuuksissa on noussut esille työmäärän kasvaminen sijaisjärjestelyjen vuoksi. Järjestely koetaan erittäin haastavana, paljon aikaa vievänä ja välillä turhauttavanakin, kun sijaisia ei ole saatavana. Asiaan helpottuu, kun vuoden 2013 talousarviossa on hyväksytty sijaismäärärahoilla kolmen määräaikaisen henkilön palkkaaminen vuodeksi. Ulkopuolisten sijaisten hankintaan kuluva aika vähenee, jolloin esimiehet voivat keskittyä muutosta vaativien toimintaprosessien kehittämiseen.

Työroolien selkeys ja rooliristiriidat työssä summa-asteikkojen arvot olivat vertailuryhmän arvoja huonommat. Tuloksia voi selittää tehtävissä tapahtuneet muutokset. Vaikka tehtäväkuvat on laadittu yhteistyössä esimiesten kanssa, ne eivät näytä avautuneen kaikilta osin käytännön työhön sovellettaviksi. Ilmiö on yhtenevä Mönkkösen ym. (2010) toteaman kanssa, että suurissa muutoksissa työnkuvien muuttamisessa niiden selkeyttäminen ja käytäntöön vieminen vie aikaa (Mönkkönen 2010,16). Työroolin selkeyteen liittyvät tekijät, kuten esimiehille asetetut työn tavoitteet, odotukset sekä vastuukysymykset tulee selventää. Lisäksi esille tulleet rooliristiriidat tulee selvittää mahdollisimman nopeasti, etteivät koetut epäselvyydet aiheuta säröä esimiestason henkilöstön keskinäisiin väleihin.

Työn imua voidaan ylläpitää tukemalla ja rohkaisemalla esimiehiä tuunaamaan omaa työtään nykyistä enemmän. Tähän on hyvät mahdollisuudet esimiesten melko itsenäisen aseman vuoksi. Heillä on yhteisistä ohjeistuksista huolimatta paljon liikkumavaraa oman työnsä järjestelemisessä.

7.4 Lopuksi

Opinnäytetyön ydin, esimiesten työhyvinvoinnin tilan selvittäminen suuren muutoksen keskellä oli sekä henkilökohtaisesti että heidän esimiehenään kiinnostava aihe. Saatua tulos rauhoittaa, mutta samalla paljastaa esimiestyön heikkouksia ja kehittämisen kohteita. Ei pidä tuudittautua siihen, että muutoksen jatkuessa esimiesten työhyvinvoinnin tilanne pysyy automaattisesti hyvänä. Sen ylläpitämiseksi ja parantamiseksi on tehtävä töitä.

Opinnäytetyön kirjoittaminen samanaikaisesti työssä etenevän muutoksen kanssa on ollut samalla sekä raskas että antoisa kokemus. Prosessit ovat tukeneet toisiaan. Koska teoria-aineiston lukeminen ja työn kirjoittaminen on tapahtunut yksinomaan vapaa-ajalla, on väillä tuntunut, ettei työstä pääse irrottautumaan. Tieteellisten artikkeleiden tutkiminen imaisi mukaansa, eikä uusien etsimistä olisi malttanut lopettaa, koska ajan kuluessa ilmestyi uusia kiinnostavia artikkeleita. Työhyvinvointia ja

muutosta käsittelevän kirjallisuuden tutkiminen on auttanut ymmärtämään ja käsittelemään työyhteisössä elettyä tilannetta.

Esimiehet kokivat tämän työhyvinvointiseurannan positiivisena, koska se kohdistui heihin eikä suureen massaan, jolloin tutkimusta ja tuloksia ei koeta omakohtaisiksi. Kyselyjen kysymykset pysäyttivät joitakin esimiehiä pohtimaan omaa tilannettaan ja suhtautumistaan työhön. He kertoivat, että kysely auttoi huomaamaan, ettei heiltä odoteta täydellistä onnistumista eikä jatkuvasti tarvitse työskennellä jaksamisen ääri-
rajoilla. Voitaneen todeta, että seuranta auttoi selkeyttämään esimiesten omaa roolia ja työpanoksen määrää muutoksessa työskentelyssä.

Kunta- ja palvelurakenteen uudistus on voimakkaasti esillä tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa. Tuleva uudistus aiheuttaa varmasti sen, että muutokset kuntasektorilla tulevat jatkumaan kuntaliitosten myötä. Toivottavasti tämän opinnäytetyön esimerkki antaa uskoa onnistumiseen.

LÄHTEET

- Ahola, K. & Hakanen, J. 2010. Terveysammattilaisten työuupumus: erityisenä haasteena vuorovaikutus auttamistyössä. Katsaus. Duodecim 2010; 126:2139–46.
- Ahvo-Lehtinen, S., Asikainen, J., Haavisto, E., Halinen, I., Korhonen, S., Laamanen, A., Majava, J., Miettinen, H., Paasikallio, M., Pauni, M., & Valve, J. 2006. Kunnat ja palvelut murroksessa. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen johtaminen. Lohja: Efeko Oy.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutosta taitavasti. Johtamistaidon Opisto JTO. Työterveyslaitos.
- Bakker, A. 2011. An evidence-based model of work engagement. *Psychological Science*, 2011; 20, 265–269.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, Vol. 13, Iss: 3, pp. 209 – 223.
- Bakker, A. & Demerouti, E. 2007. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* Vol.22, No 3, 309- 328.
- van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Schreurs B.H.J. 2011. For Fun, Love, or Money: What Drives Workaholic, Engaged, and Burned-Out Employees at Work? *Applied Psychology: An International Review* 2012; 61 (1), 30–55.
- Bronfenbrenner, U. 1994. Ecological Models of Human Development. In *International Encyclopedia of Education*, Vol.3. 2nd. Ed. Oxford: Elsevier. Viitattu 24.11.2012. <http://www.psy.cmu.edu/~sieglar/35bronfenbrenner94.pdf>
- Corley, K. & Gioia, D. 2004. Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, Vol 49, No 2 (Jun., 2004), pp. 173 – 208. Published by: Johnson Graduate School of management, Cornell University.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. 2001. The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology* 2001; Vol 86. No 3, 499 - 512.
- Elo, A-L., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., Skogstad, A. & Ørhede, E. n.d. QPSNordic-käsikirja. Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Elo, A-L, Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki. Työterveyslaitos.

Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kinnunen, U. 2003. Onko esimiesten työsitoutuneisuus heidän hyvinvointinsa voimavara vai riskitekijä? *Työ ja ihminen*, 17 (4), 292 – 303.

Forma, P. & Saarinen, A. 2006 Kuntien palvelutuotannon lähitulevaisuus. Teoksessa Forma, P., Halmeenmäki, T., Harkonmäki, K., Kauppinen, M., Saari, P., Saarinen, A., Tuomi, T., Villanen, L. & Väänänen, J. Kuntatyö murroksessa – miten jaksaa työntekijä? Kuntatyö 2010-projekti. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Hakanen, J.J. & Schaufeli W.B. 2012. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. Viitattu 6.4.2012. *Affect. Disord.* (2012), doi:10.1016/j.jad.2012.02.043 *Journal of Affective Disorders*. In Press.

Hakanen, J. 2012a. Työn imu – innostusta ja iloa. Luento 7.9.2012. Tampereen Messu- ja Urheilukeskus.

Hakanen, J. 2012b. Mukana muutoksessa. Uusi-kaiku, Valtion työelämän kehittämislehti. 1/2012, 28- 29. Viitattu 15.10.2012.
www.valtionkonttori.fi

Hakanen, J. 2012c. Sähköpostiviesti 30.10.2012 Vastaanottaja Arja Vaarma.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki

Hakanen, J. 2009a. Työn imun arviointimenetelmä. Utrecht Work Engagement Scale. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 12.6.2012.
www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun.../Tyon_imu_arv_men.pdf

Hakanen, J. 2009b. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. Viitattu 20.4.2012.
http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf

Hakanen, J. 2005. Työn ja kodin vaatimusten ja voimavarojen yhteydet työn imuun, työuupumukseen, työholismiin ja muun elämän hyvinvointiin. *Työ ja ihminen* 1 / 2005, 19. vuosikerta. Työ, perhe ja elämän moninaisuus. Toimittanut Kaisa Kauppinen.

Hakanen, J., Bakker, A.B. & Demerouti, E. 2005. How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *Eur J Oral Sci* 2005; 113: 479–487.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimesä ja reuna-alueilla. *Työ ja ihminen tutkimusraportti* 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Halbesleben, R.B., Harvey, J. & C. Bolino M.C. Too Engaged? 2009. A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interfer-

ence With Family. Journal of Applied Psychology 2009 American Psychological Association 2009; Vol. 94, No 6, 1452–1465.

Halmeenmäki, T. 2006 Varaudutaanko eläkepoistumaan riittävästi? Teoksessa Forma, P., Halmeenmäki, T., Harkonmäki, K., Kauppinen, M., Saari, P., Saarinen, A., Tuomi, T., Villanen, L. & Väänänen, J. Kuntatyö murroksessa – miten jaksaa työntekijä? Kuntatyö 2010-projekti. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Halmeenmäki, T. 2010. Kunta-alan eläkepoistuman haasteet ja ratkaisumallit. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos Sosiaali- ja terveysministeriö Helsinki. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Viitattu 14.3.2012.
www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat_s4-1-1.html

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Jänismäki, S. 2008. Kunnat muutosten keskellä – muuttuuko esimiestyö? Tutkimuskohteena Ulvilan kaupungin esimiehet. Tampereen yliopisto, yhdyskuntatieteiden laitos. Kunnallispolitiikan pro gradu- tutkielma.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammatti- korkeakoulun julkaisuja 101/2009.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy. 8.-9. painos 2007.

Kauppinen, M. 2006. Työhyvinvoinnin edistäminen ja eläkepoistumaan varautuminen erikokoisissa kunnissa. Teoksessa Forma, P., Halmeenmäki, T., Harkonmäki, K., Kauppinen, M., Saari, P., Saarinen, A., Tuomi, T., Villanen, L. & Väänänen, J. Kuntatyö murroksessa – miten jaksaa työntekijä? Kuntatyö 2010-projekti. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Keva, 2012. Työkyvyttömyysmenoista on mahdollisuus saada säästöjä kunta-alalla. Viitattu 12.9.2012.

http://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/uutiset/Sivut/Tyokyvyttomyysmenoista_on_mahdollisuus_saada_saastoja_kunta-alalla.aspx

Kinnunen, S., Mäkikangas, A., Mauno, S. & Rantanen, J. 2012.

Työssä koetun tarmokkuuden, uupumusasteisen väsymyksen ja palautumisen väliset yhteydet työviikon aikana. Psykologia 47 (02), 2012.

Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstö-

työtä. Akateeminen väitöskirja. Verkkojulkaisusarja: Acta Electronica Universitatis Tamperensis, 333. Viitattu 21.3.2012. <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-5943-1>

Kunnallinen työmarkkinalaitos 15.3.2011. Muistio. Miksi työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeää. Viitattu 15.12.2011. <http://kuntatyönantajat.fi>

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007. Viitattu 10.9.2012. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja suositus kunta-alalle. www.kuntatyönantajat.fi/.../2007/.../1107-Työhyvinvoinnin-toiminta.

Kunta-alan työolobarometri 2011. Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin 2011 kuntatyöpaikkojen osatarkastelu. Viitattu 28.9.2012. http://www.ttk.fi/files/2500/Kunta-alan_työolobarometri_2011.pdf

Langelaan, S., Bakker, A.B., van Doornen, L.J.P. & Schaufeli, W.B. 2006. Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and individual Differences* 40 (2006) 521 – 532.

Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...: työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

Lynley, H.W., McMillan, L.H.W., O'Driscoll, M.P. & Burke R.J. 2003. Workaholism: Of theory, research and future directions. *International review of industrial and organizational psychology* 2003; Volume 18, 167- 189.

del Libano, M., Llorens, S., Salanova, M. & Schaufeli, W. 2010. Validity of a brief workaholism scale. *Psicothema* 2010; Vol. 22, no 1, pp. 143 – 150.

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto ja kirjoittajat. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 7.4.2012. http://www.uta.fi/jkk/synergos/työhyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf

Manka, M-L, Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto ja kirjoittajat.

Manka M-L. 2011. Esimiesten muutuskoulutuksen luentomateriaali. 23.11.2011.

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248. Viitattu 18.2.2012. ehesis.helsinki.fi/julkaisut/val/sosio/vk/mattila/toiminta.pdf

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Toimittanut J. Metsämuuronen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mönkkönen, K., Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Copyright UNIPress ja kirjoittajat. painettu EU:ssa.

Newton, R. 2007. Managing Change Step by Step. All you need to build plan and make it happen. Pearson Prentice Hall.

Nygård, C-H. 2012. Radiohaastattelu. Esitetty Tampereen Radiossa 8.10.2012.

Ojasalo, K, Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy.

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Wierszal-Bazyl, M., de Jong, T. & a MockaŃo, Z. 2011. Mielekäs muutos. Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Helsinki. Työterveyslaitos. Viitattu 12.5.2012. <http://www.ciop.pl/21963.html>

Pirkkalan kuntastrategia 2011 – 2015.

Pitkänen, J. 2006. Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Akateeminen väitöskirja Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Sähköinen väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 562. Viitattu 20.3.2012. <http://granum.uta.fi>

Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Viitattu 20.4.2012. Acta Electronica Universitatis Tamperensis; 860

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Rauramo, P.2 Työhyvinvoinnin portaati. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 5.7.2012. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.

Saka, A. 2003. "Internal change agents' view of the management of change problem", Journal of Organizational Change Management, Vol. 16, Iss: 5 pp, 480 – 496.

Salo, M. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen: Mikä antaa voimavaroja työhön? Lisen-
siaattitutkimus, psykologian laitos. Tampereen yliopisto. Viitattu 15.1.2012.
<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/lisuri00093.pdf>

Schaufeli, W., van Wijhe, C., Peeters, M., & Taris, T. 2011. Werkverslaving, een begrip
gemeten. Reeks 'Psychologische instrumenten'. Gedrag & Organisatie 2011 (24) 1.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & v Rhenen, 2009a. How changes in job demands and
resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. Journal of
Organizational Behavior. 2009; 30, 893 – 917.

Schaufeli, W.B, Shimazu, A. & Taris, T.W. 2009b. Being Driven to Work Excessively
Hard: The two-Factor Measure of Workaholism in The Netherlands and Japan. Cross-
Cultural Research 2009; 43; 320.

Schaufeli, W.B, Taris, T W. & van Rhenen W. 2008a. Workaholism, Burnout, and
Work Engagement: Three of Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?
Applied Psychology: An International Review, 2008; 57 (2), 173 – 203.

Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Bakker, A.B. 2008b. It Takes Two to Tango: Workahol-
ism is Working Excessively and Working Compulsively. Viitattu 24.5.2012.
www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_172.pdf

Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Bakker, A.B. 2006. Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differ-
ences between work engagement and workaholism. Viitattu 20.6.2012.
www.arnoldbakker.com/articles.php

Schaufeli, WB. & Bakker AB. 2004. Job demands, job resources, and their relationship
with burnout and engagement: a multi-sample study. Journal of Organizational Be-
havior 2004; 25, 293 – 315.

Shaufeli, W. & Bakker, A. 2003. UWES Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary
Manual, Version 1, November 2003. Viitattu 3.5.2012
www.beanmanaged.eu/.../arnoldbakker/article_arno

Shimazu, A. & Schaufeli, W. 2009. Is Workaholism Good or Bad for Employee Well-
being? The Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement among Japanese
Employees. Industrial Health 2009; 47, 495–502.

Sonnentag, S., Mojza, E.J., Binnewies, C. & Scholl, A. 2008. Being Engaged at Work
and Detached at Home: A Week-Level Study on Work Engagement, Psychological
Detachment, and Affect. Working Paper (March 2008) Viitattu 29.5.2012
[http://www.uni-
konstanz.de/sektionen/abopsych/data/engagement_working_paper.pdf](http://www.uni-konstanz.de/sektionen/abopsych/data/engagement_working_paper.pdf)

Sosiaali- ja terveysministeriö 2005. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Viitattu 15.9.2012.

http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/_julkaisu/1061185.

Stenvall, Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H., Selin, A. 2007. "Mees romppeines siihen". Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Lapin yliopisto. Suomen kuntaliitto. Työsuojelurahasto. Helsinki.

Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkikohteenä kuntien sosiaali-toimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Verkkojulkaisusarja: Acta Electronica Universitatis Tampereensis; 265. Tampereen yliopisto. Viitattu 22.1.2012.

<http://urn.fi/urn:isbn:951-44-5704-8>

Tabassum, A. & Rahman, T. 2012. Gaining the insight of workaholism, its nature and its outcome: A literature review. International Journal of Research Studies in Psychology. Viitattu 15.9.2012.

<http://www.consortiacademia.org/index.php/ijrsp/article/view/167>

Taskinen, H. 2005. oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Väitöskirja. Terveystalouden ja – talouden laitos. Kuopion yliopisto. Kuopion yliopiston julkaisuja. E, Yhteiskuntatieteet, no 126. Viitattu 14.2.2012. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-27-0077-8>

Taris, T.W., van Beek, I. & Schaufeli, B. 2010a. Why do perfectionists have a higher burnout risk than the others? The mediational effect of workaholism. Romanian Journal of Applied Psychology 2010; Vol. 12, No 1, 1-7.

Taris, TW., Schaufeli, WB. & Shimazu, A. 2010b The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. In: Work engagement: recent developments in theory and research, Bakker AB and Leiter MP (Eds.), 39–53, Psychology Press, New York. [http://igitur-archive.library.uu.nl/fss/2010-0517-](http://igitur-archive.library.uu.nl/fss/2010-0517-200215/2010%20IJB%20Shimazu%20schaufeli%20Taris.pdf)

[200215/2010%20IJB%20Shimazu%20schaufeli%20Taris.pdf](http://igitur-archive.library.uu.nl/fss/2010-0517-200215/2010%20IJB%20Shimazu%20schaufeli%20Taris.pdf)

Tuunainen, A., Akila, R. & Räisänen, K. 2011. Osaatko tunnistaa työuupumuksen ja hoitaa sitä? Katsaus. Duodecim 2011; 127:1139–46.

Työterveyslaitos 2.1.2012. Mitä työkyky on? Viitattu 1.5.2012.

http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos, 26.10.2011. Yksilön työhyvinvointi.

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/yksilon_tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännöt ja keinot. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Valtioneuvosto.n.d. Viitattu 14.10.2012.

<http://valtioneuvosto.fi/sivusto/Kuntaudistus/fi.jsp>

Valtionvarainministeriö. n.d. Viitattu 14.10.2012.

http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0107_kuntaudistus/index.jsp

van Wijhe, C., Peeters, M., Schaufeli, W. & Ouwenel, E. 2012. Rise and shine. Recovery experiences of workaholic and non-workaholic employees. *European Journal of Work & Organizational Psychology*. 2012; 1–14.

Van Wijhe, CI, Peeters, MCW, & Schaufeli, WB. 2011. To Stop or Not to Stop, That's the Question: About Persistence and Mood of Workaholics and Work Engaged Employees. *Int.J. Behav. Med.* 2011; 18:361–372.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Väänänen, J. 2006. Kuntatyöntekijöiden sairauspoissaolot Teoksessa Forma, P., Halmeenmäki, T., Harkonmäki, K., Kauppinen, M., Saari, P., Saarinen, A., Tuomi, T., Villanen, L. & Väänänen, J. Kuntatyö murroksessa – miten jaksaa työntekijä? Kuntatyö 2010-projekti. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Xantopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. 2007. The Role of Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*: 2007; Vol. 14, No 2, 121- 141.

LIITE 1. QPSNordic-kyselyn lomake, muokattu

Muokattu QPSNordic kysely						
OHJEET						
Seuraavilla sivuilla on esitetty joukko työtäsi ja työpaikkaasi koskevia kysymyksiä ja vaittamiä. Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa, jonka avulla työtäsi ja työympäristöäsi voitaisiin kehittää. Ympyröi mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.						
		erittäin harvoin/ ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein/ aina
1	Jakautuuko työmääräsi epätasaisesti niin, että työt ruuhkautuvat?	1	2	3	4	5
2	Onko sinulla liikaa töitä?	1	2	3	4	5
3	Täytyykö sinun tehdä ylitöitä?	1	2	3	4	5
4	Joudutko työskentelemään nopeasti?	1	2	3	4	5
5	Ovatko työtehtäväsi liian vaikeita?	1	2	3	4	5
6	Joudutko suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvitsisit enemmän koulutusta?	1	2	3	4	5
7	Edellyttääkö työsi uusien tietojen ja taitojen hankkimista?	1	2	3	4	5
8	Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi?	1	2	3	4	5
9	Onko työsi haasteellista?	1	2	3	4	5
10	Pidätkö työtäsi mielekkäänä?	1	2	3	4	5
11	Onko työllesi määritelty selkeät tavoitteet?	1	2	3	4	5
12	Tiedätkö tarkalleen, mitä sinulta odotetaan työssäsi?	1	2	3	4	5
13	Tiedätkö tarkalleen mistä olet vastuussa?	1	2	3	4	5
15	Joudutko tekemään tehtäviä, jotka mielestäsi pitäisi tehdä eri tavalla?	1	2	3	4	5
16	Saatko toimeksiantoja saamatta riittäviä voimavaroja niidensuorittamiseen?	1	2	3	4	5
17	Saatko keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä?	1	2	3	4	5
18	Voitko vaikuttaa työmääräsi?	1	2	3	4	5
19	Voitko vaikuttaa siihen, kenen kanssa teet yhteistyötä?	1	2	3	4	5
20	Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin?	1	2	3	4	5
21	Jos työtehtäväsi voidaan suorittaa usealla eri tavalla, voitko valita millä tavalla työsi suoritat?	1	2	3	4	5
22	Voitko päättää, milloin olet yhteydessä asiakkaisiin?	1	2	3	4	5
24	Oletko tyytyväinen kykyysi ratkaista ongelmia työssäsi?	1	2	3	4	5
25	Oletko tyytyväinen työsi laatuun?	1	2	3	4	5
26	Oletko tyytyväinen suorittamasi työn määrään?	1	2	3	4	5
27	Oletko tyytyväinen kykyysi ylläpitää hyviä suhteita työtovereihin työssä?	1	2	3	4	5
28	Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesimieheltäsi?	1	2	3	4	5
29	Arvostaako lähiesimiehesi saavutuksiasi työssäsi?	1	2	3	4	5
30	Kuunteleeko lähiesimiehesi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?	1	2	3	4	5
31	Rohkaiseeko lähiesimiehesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin?	1	2	3	4	5
32	Auttaako lähiesimiehesi sinua kehittämään taitojasi?	1	2	3	4	5
33	Rohkaiseeko esimiehesi sinua sanomaan mielipiteesi, kun olet eri mieltä asioista?	1	2	3	4	5
34	Jakaako esimiehesi työtä oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti?	1	2	3	4	5
35	Kohtelee esimiehesi työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?	1	2	3	4	5
36	Koetko, että sinun ja esimiehesi välinen suhde on stressaava?	1	2	3	4	5
37	Kannustava ja tukeva	1	2	3	4	5
38	Leppoisa ja mukava	1	2	3	4	5
39	Epäluuloinen ja epäilevä?	1	2	3	4	5
40	Häiritsevätkö työongelmat koti- ja perhe-elämäsi?	1	2	3	4	5
41	Koetko, että voit luottaa saavasi tukea ystäviltäsi/ perheeltäsi, jos sinulla on vaikeuksia työssä?	1	2	3	4	5
42	Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivattomasti jatkuvasti mieltä.					
	Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?	1	2	3	4	5

LIITE 2. QPSNordic-kyselyn tulokset kysymyksittäin

QPSNordic-kyselyn kysymykset ja niiden tulokset, summa-asteikot sekä niiden keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (kh).	Esimiehet		Vertailuryhmä, opisto /korkea koulutus	
	ka	kh	ka	kh
Työn määrälliset vaatimukset				
Jakautuuko työmääräsi epätasaisesti niin, että työt ruuhkautuvat?	3,63	0,53		
Onko sinulla liikaa töitä?	3,63	0,74		
Täytyykö sinun tehdä ylitöitä?	3,00	0,76		
Joudutko työskentelemään nopeasti?	3,63	0,52		
Summa-asteikko	3,47	0,67	3,40	0,80
Oppimisvaatimukset				
Ovatko työtehtäväsi liian vaikeita?	2,00	0,76		
Joudutko suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvitsisit enemmän koulutusta?	2,25	1,04		
Edellyttääkö työsi uusien tietojen ja taitojen hankkimista?	2,25	1,30		
Summa-asteikko	2,54	1,18	2,80	0,60
Työn haasteellisuus				
Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi?	4,38	0,74		
Onko työsi haasteellista?	4,38	0,74		
Pidätkö työtäsi mielekkäänä?	4,50	0,53		
Summa-asteikko	4,42	0,65	4,10	0,70
Työn ja yksityiselämän vuorovaikutus				
Häiritsevätkä työongelmat koti- ja perhe-elämääsi?	2,25	0,89		
Rooliristiriidat työssä				
Joudutko tekemään tehtäviä, jotka mielestäsi pitäisi tehdä eri tavalla?	2,75	0,89		
Saatko toimeksiantoja saamatta riittäviä voimavaroja niiden suorittamiseen?	2,88	0,83		
Saatko keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä?	2,50	1,20		
Summa-asteikko	2,71	0,95		
Työroolin selkeys				
Onko työllesi määritelty selkeät tavoitteet?	3,63	0,92		
Tiedätkö tarkalleen, mitä sinulta odotetaan työssäsi?	3,50	1,07		
Tiedätkö tarkalleen mistä olet vastuussa?	4,13	0,35		
Summa-asteikko	3,75	0,85	4,20	0,80
Vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon				
Voitko vaikuttaa työmäärääsi?	2,38	1,06		
Voitko vaikuttaa siihen, kenen kanssa teet yhteistyötä?	2,13	1,36		
Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin?	3,00	0,93		
Jos työtehtäväsi voidaan suorittaa usealla eri tavalla, voitko valita millä tavalla työsi suoritat?	4,25	0,71		
Voitko päättää, milloin olet yhteydessä asiakkaisiin?	4,13	0,99		
Summa-asteikko	3,43	1,32	3,00	0,70
Hallinnnan kokeminen				
Oletko tyytyväinen kykyysi ratkaista ongelmia työssäsi?	4,13	0,35		
Oletko tyytyväinen työsi laatuun?	3,88	0,35		
Oletko tyytyväinen suorittamasi työn määrään?	4,00	0,00		
Oletko tyytyväinen kykyysi ylläpitää hyviä suhteita työtovereihin työssä?	4,25	0,46		
Summa-asteikko	4,06	0,35	3,90	0,50
Esimiestuki				
Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesimieheltäsi?	4,00	0,93		
Arvostaako lähiesimiehesi saavutuksiasi työssäsi?	3,75	0,71		
Kuunteleeko lähiesimiehesi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?	4,50	0,76		
Summa-asteikko	4,08	0,83	3,40	1,00

Valtuuttava johtaminen				
Rohkaiseeko lähiesimiehesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin?	3,50	1,51		
Auttaako lähiesimiehesi sinua kehittämään taitojasi?	3,50	1,20		
Rohkaiseeko esimiehesi sinua sanomaan mielipiteesi, kun olet eri mieltä asioista?	3,38	1,51		
Summa-asteikko	3,46	1,35	2,80	1,00
Johtamisen oikeudenmukaisuus				
Jakaako esimiehesi työtä oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti?	4,13	1,13		
Kohtelee esimiehesi työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?	4,50	0,78		
Koetko, että sinun ja esimiehesi välinen suhde ei ole stressaava? (uud. koodaus)	4,88	0,35		
Summa-asteikko	4,50	0,83		
Koetko, että sinun ja esimiehesi välinen suhde on stressaava? (kyselyn muk. pist.)	1,13	0,35	3,80	0,80
Sosiaalinen ilmapiiri				
Kannustava ja tukeva	4,50	0,76		
Leppoisa ja mukava	4,25	0,71		
Ei ole epäluuloinen ja epäilevä? (uudelleen koodaus)	3,88	0,99		
Summa-asteikko	4,21	0,83	3,70	0,80
Epäluuloinen ja epäilevä? (kyselyn muk. pisteytys)	2,13	0,99		
Ryhmittelemättömät				
Koetko, että voit luottaa saavasi tukea ystäviltäsi/ perheeltäsi, jos sinulla on vaikeuksia työssä?	4,13	0,99		
Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?	2,75	0,46		

LIITE 3. Työriippuvuuskyselyn lomake

Ympyröi seuraavista väittämistä tilannettasi parhaiten vastaava vaihtoehto					
1 = ei koskaan 2 = joskus 3 = usein 4 = melkein aina / aina					
1	Tunnen olevani kiireinen ja juoksen kilpaa aikaa vastaan	1	2	3	4
2	Huomaan jatkavani työskentelyä vaikka työkaverit ovat jo lopettaneet	1	2	3	4
3	Olen jatkuvasti kiireinen ja minulla on monta rautaa samaan aikaan tulella	1	2	3	4
4	Minulle on tärkeää tehdä kovasti töitä vaikka en nauti tekemisestäni	1	2	3	4
5	Tunnen usein, että sisälläni jokin pakottaa minua työskentelemään kovasti	1	2	3	4
6	Vietän enemmän aikaa työssä kuin ystävien tai harrastusten parissa tai vapaa-ajan toiminnoissa	1	2	3	4
7	Tunnen velvollisuudekseni työskennellä kovasti vaikka se ei ole nautittavaa	1	2	3	4
8	Huomaan tekeväni samanaikaisesti kahta tai kolmea asiaa kuten syön, kirjoitan ja puhun puhelimeen	1	2	3	4
9	Tunnen syyllisyyttä, jos otan töistä vapaata	1	2	3	4
10	Minun on vaikeaa rentoutua, kun en tee töitä	1	2	3	4